

MESTRADO

TEMAS DE PSICOLOGIA

# **Adaptabilidade face às descontinuidades dos tempos de trabalho: Que trabalho? Que riscos? Que efeitos na saúde?**

Mário Augusto Sampaio Nunes Ferreira

**M**  
2017



**Universidade do Porto**  
**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**

---

**ADAPTABILIDADE FACE ÀS DESCONTINUIDADES DOS TEMPOS DE TRABALHO:  
QUE TRABALHO? QUE RISCOS? QUE EFEITOS NA SAÚDE?**

**Mário Ferreira**

Outubro de 2017

---

---

Dissertação apresentada no Mestrado em Temas de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora **Liliana Cunha** (FPCEUP).

---

## **Avisos Legais**

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução seja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

## **Dedicatória e reconhecimento**

A vida é um misto de carinho e gratidão, que coloca nas nossas vidas pessoas que dão um outro significado aos caminhos que percorremos, porque são nossas companheiras, suportes que nos resgatam e nos elevam, apoio revigorante, carinho desmedido que nos faz ser melhores.

Estou grato à minha esposa e ao meu filhote,  
pelo incentivo, paciência e compreensão.

Reconhecido à minha orientadora,  
Professora Doutora Liliana Cunha,  
pela solicitude, disponibilidade e incondicional apoio,  
e pelas preciosas advertências e inspirações.

Às Professoras Doutoras Marianne Lacomblez e Marta Santos,  
pelo saber repartido.

Aos companheiros e companheiras de mestrado,  
pelos saberes construídos.

Um bem-haja à Isabel Ferreira,  
pela “boleia” e pelas horas partilhadas.

Estou reconhecido à empresa e aos seus trabalhadores,  
pelo acolhimento, disponibilidade e partilha.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra,  
ajudaram à concretização deste projeto,  
e me deram a oportunidade de aprender e crescer,  
o meu obrigado.

*«O que impede de saber  
não são nem o tempo nem a inteligência,  
mas somente a falta de curiosidade»  
(Agostinho da Silva)*

---

*«Sempre vos disseram que o trabalho  
é maldição e a labuta infortúnio.  
Mas eu digo-vos:  
quando trabalhais  
cumpris uma parte do sonho mais longínquo  
da terra, que vos foi atribuída  
quando tal sonho nasceu»  
(Khalil Gibran)*

---

## Resumo

A organização do trabalho por turnos, mesmo que considerada “atípica”, é uma prática que tem extravasado dos setores dedicados a serviços contínuos, como é o caso da saúde e da energia. Organizações como a OIT e a Eurofound há muito advertem que esta opção comporta riscos e consequências não negligenciáveis para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, e exortam os Estados a promover políticas de prevenção e proteção dos que se encontram expostos a estes horários. O Estado Português tem vindo a legislar sobre o assunto, mas tal não tem dissuadido necessariamente a adoção de regimes de laboração contínua.

O estudo de caso que aqui se apresenta decorre de um pedido concreto de uma empresa, que recentemente alargou a toda a linha de produção um regime de laboração em turnos em 12 horas, e que solicitou, ao Serviço de Consultoria da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, um projeto de investigação mais amplo sobre os impactos desta opção no próprio trabalho e na vida fora do trabalho daqueles que o exercem, bem como no que diz respeito à sua saúde e bem-estar.

Adotou-se uma metodologia exploratória que permitisse, pela observação em contexto real e pelo registo dos relatos dos trabalhadores, complementados com entrevistas individuais, sinalizar alguns indiciadores e tendências resultantes deste trabalho por turnos, bem como do ‘uso de si’ no e pelo trabalho.

Os resultados evidenciam os custos associados à prática destes horários, muitas vezes mitigados pelas estratégias de regulação mobilizadas pelos trabalhadores e pelo coletivo de trabalho, bem como pelos argumentos de um melhor compromisso, graças a estes horários, de conciliação entre o trabalho e a vida fora do trabalho. Entre a preservação da saúde e a reserva de mais tempo para a vida pessoal e familiar, mantém-se a necessidade de um debate mais alargado sobre esta questão, para que este estudo se propõe também contribuir.

*Palavras-chave:* trabalho por turnos; temporalidades no trabalho; fatores de risco; estratégias de regulação temporal; efeitos na saúde e na vida fora do trabalho.

## Abstract

The organization of shift work, even if considered “atypical”, is a practice that has bled over from sectors dedicated to continued services, as is the case of health and energy. Organizations such as OIT and Eurofund have long warned that this option carries non-negligible risks and consequences for the health and well-being of workers, and exhort governments to promote policies of prevention and protection of those who are exposed to these schedules. The Portuguese government has been legislating on the subject, but this has not necessarily dissuaded the adoption of continued labour regimens.

The case study present herein comes at the request of a company which has recently extended to its full production line a labour regimen consisting of 12 hour shifts, and which has solicited from the Consulting Service of the College of Psychology and Education Sciences of the University of Porto a wider research project regarding the impact of this option on the work itself and life outside work of those who execute it, as well as that which pertains to their health and well-being.

An exploratory methodology was adopted, one which allowed through observation in real context and recording of worker accounts, complemented by individual interviews, to highlight some indicators and trends resulting from this shift work, as well as the ‘self use’ in the work and by the work.

The results prove the costs associated with the practice of these schedules, often mitigated by regulation strategies mobilized by the workers and by the labour collective, as well as by the arguments for greater compromise, thanks to these schedules, in the conciliation between work and life outside work. Between the preservation of health and the garnering of more time for personal and family life, the need still exists for a wider debate regarding this issue, for which this study also proposes to contribute.

*Keywords:* shift work; work temporalities; risk factors; temporal regulation strategies; effects on health and life outside work.

## Résumé

L'organisation du travail posté, même si considérée comme "atypique", est une pratique qui a extravasé des secteurs dédiés aux services continus, tels que la santé et l'énergie. Des organisations telles que OIT et Eurofound ont depuis longtemps averti que cette option comporte des risques et des conséquences non négligeables pour la santé et le bien-être des employés, et elles ont exhorté les États à promouvoir des politiques de prévention et de protection pour ceux qui sont exposés à ces horaires. L'État Portugais vient de légiférer sur le sujet, mais cela n'a pas dissuadé nécessairement l'adoption des régimes de travail continu.

L'étude de cas ci-présent provient d'une demande spécifique d'une entreprise, qui a récemment élargi à l'ensemble de la chaîne de fabrication un régime de travail posté en 12 heures, et qui a demandé, au Service de Conseil de la Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Éducation de l'Université de Porto, un projet de recherche plus ample sur les impacts de cette option sur le travail lui-même et sur la vie en dehors du travail de ceux qui l'exercent, ainsi qu'en ce qui concerne leur santé et leur bien-être.

On a adopté une méthodologie exploratoire qui permettrait, par l'observation en contexte réel et l'enregistrement des rapports de travailleurs, complétés par des entretiens individuels, de signaler quelques indicateurs et tendances résultants de ce travail posté, aussi bien que 'l'usage de soi ' dans et par le travail.

Les résultats montrent les coûts associés à la pratique de ces horaires, souvent atténués par les stratégies de régulation mobilisées par les travailleurs et par le collectif de travail, ainsi que par les arguments d'un meilleur engagement, à travers ces horaires, pour réconcilier travail et vie en dehors du travail. Entre la sauvegarde de la santé et la réserve de plus de temps pour la vie personnelle et familiale, il est nécessaire un débat plus vaste sur cette question, envers laquelle cette étude se propose également de contribuer.

*Mots-clés:* travail posté; temporalités au travail; facteurs de risque; stratégies de régulation temporelle; effets sur la santé et la vie en dehors du travail.



## Índice

Introdução .....	1
1. Visitar a literatura .....	5
1.1. O Regime de Adaptabilidade, pela Flexibilização do Período Normal do Trabalho – o Referencial Legislativo Português .....	5
1.2. Percorrendo Alguns Autores .....	8
1.2.1. Os tempos associados ao trabalho e fora deste. ....	8
1.2.2. Laboração contínua, flexibilização dos tempos de trabalho: que impactos? .....	9
1.2.3. O trabalho por turnos. Tipologia. ....	11
1.2.4. Turnos de 8 horas vs turnos de 12 horas. ....	11
1.2.4.1. Prolongar o horário transforma o trabalho? É o mesmo trabalho? ....	11
1.2.4.2. Negativo e positivo: o ponto de vista das empresas e dos trabalhadores .....	14
1.2.5. Riscos associados ao conflito de temporalidades do trabalho e efeitos ao nível da saúde e bem-estar dos trabalhadores .....	15
2. Parte Empírica .....	19
2.1. Participantes .....	20
2.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados .....	21
2.2.1. Análise de documentação e de registos institucionais. ....	22
2.2.2. A observação da atividade do trabalho em contexto real. ....	23
2.2.3. «Cronograma» da atividade: dia-a-dia da atividade em turnos de 12 horas. ....	23
2.2.4. Fase das entrevistas. ....	24
2.2.5. Da recolha à restituição dos dados. ....	25
3. Análise e Discussão dos Dados .....	26
3.1. Caraterizar a Política Laboral, a Linha de Produção e os Postos de Trabalho ....	26
3.1.1. A política laboral da empresa, a sua atividade e o regime de horários por turnos das linhas de produção. ....	26
3.1.2. Caraterização da linha 'Y' e da sua 'tripulação'. ....	27

3.1.2.1. <i>Caraterização ambiental e espaço físico geral.</i>	28
3.1.2.2. <i>A ‘tripulação’ e as tarefas.</i>	29
3.2. Os postos de trabalho na linha e identificação de “pontos críticos”	30
3.2.1. Atividade geral e limpeza.	31
3.2.2. Postos de trabalho.	31
3.2.2.1. <i>Posto de trabalho – Enchedora.</i>	31
3.2.2.2. <i>Posto de trabalho – Pasteurizador.</i>	32
3.2.2.3. <i>Posto de trabalho – Rotuladora.</i>	32
3.2.2.4. <i>Posto de trabalho – MEAD.</i>	32
3.2.2.5. <i>Posto de trabalho – Kisters.</i>	33
3.2.2.6. <i>Balcão de registo manual e digital.</i>	33
3.3. O observado, o ‘relatado e o acervo documental em análise	33
3.3.1. Posicionamento face ao regime de 12 horas.	34
3.3.2. Turnos de 12 horas trouxeram alteração ao trabalho e ao bem-estar?	36
3.3.3. E a vida fora do trabalho?	38
3.3.4. Quais os principais constrangimentos na atividade, em turnos de 12 horas?	39
3.3.5. Que riscos associados ao trabalho?	40
3.3.6. O trabalho em 12 horas afeta a saúde? Que estratégias de regulação?	42
3.4. Alguns cruzamentos felizes entre o observado, o ‘verbalizado’ e a literatura	45
3.5. A experiência é construtora de uma identidade	47
Considerações Finais	49
Referências Bibliográficas	53
Anexos	57

## **Índice dos Anexos**

<i>Anexo A. O referencial legislativo português: adaptabilidade e flexibilidade</i>	58
<i>Anexo B. Layout da linha 'Y' – Postos de trabalho e “pontos críticos”</i>	60
<i>Anexo C. Layout da linha 'Y' – Postos de trabalho e riscos associados</i>	62
<i>Anexo D. Turnos e escala em 8 horas</i>	64
<i>Anexo E. Turnos e escala em 12 horas</i>	66
<i>Anexo F. Proposta de uma escala alternativa</i>	68

## **Índice das Tabelas**

<i>Tabela 1. Idade e antiguidade dos trabalhadores das linhas</i>	20
<i>Tabela 2. Alguns dados sociodemográficos dos trabalhadores da linha 'Y'</i>	21
<i>Tabela 3. Regulação do sono, turnos de 12 horas, amostra de 4 trabalhadores</i>	42

## **Índice das Figuras**

<i>Figura 1. Ciclo dos turnos em 8 horas</i>	66
<i>Figura 2. Ciclo dos turnos em 12 horas</i>	68
<i>Figura 3. Proposta de uma escala</i>	70

## **Lista de Abreviaturas**

CPP – Classificação Portuguesa das Profissões

CT – Comissão de Trabalhadores

DD3P – Dispositivo Dinâmico a Três Polos

EPI – Equipamento de Proteção Individual

IPAR – Inventário de Pontos de Avaliação de Riscos

IRCT – Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PNT – Período Normal do Trabalho

SST – Saúde e Segurança no Trabalho

TP – Tara Perdida

TR – Tara Retornável

## Introdução

O início deste século testemunha uma viragem histórica de uma economia suportada numa dinâmica de trabalho-intensivo, em que o maior investimento é na mão-de-obra, que é decisiva nos locais de trabalho, pois é pela atividade humana efetiva e intensa, que se alcançam os níveis de produção desejados, para uma dinâmica de capital-intensivo, na qual o maior investimento é na tecnologia, nos instrumentos e nos equipamentos cada vez mais sofisticados que permitem o aumento da produtividade. Segundo Ford (2009), podemos situar qualquer indústria algures no espectro que vai desde o grau mais de trabalho-intensivo até ao grau mais de capital-intensivo.

A nossa sociedade, dita de consumo, promove regimes de laboração contínua, que garantem níveis de produtividade alta, para satisfação do mercado. As entidades patronais pensam que prolongar o trabalho pelo ciclo noturno é equivalente a duplicar a produção, porque se duplica ou triplica o número de horas de laboração.

A agenda política da União Europeia contempla questões relevantes como a organização do tempo de trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e o trabalho e a vida fora do trabalho. Numa circunstância económica diversificada, em rápida mudança, tanto as empresas como os trabalhadores procuram alguma flexibilidade na organização do tempo de trabalho, no desígnio de promover a eficiência, a produtividade e a competitividade das empresas, e salvaguardar, simultaneamente, a saúde e o bem-estar. A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound) sublinha, como tarefa dos governos, a urgência da promoção de políticas que promovam maior harmonia entre a vida profissional e a vida familiar (Eurofound, 2012). Pela publicação dos resultados dos inquéritos que promove sobre a organização do tempo de trabalho na Europa, chama a atenção para a necessidade da análise do fenómeno atual, e de crescente incidência, do “trabalho atípico” (Eurofound, 2012), pela observação da ocorrência e natureza desta forma de trabalho nos seus Estados-Membros. Os mercados de trabalho europeus confrontam-se com o aparecimento e enraizamento das designadas ‘formas mais flexíveis de trabalho’, que divergem dos convencionais contratos de trabalho, afirmando-se como um necessário suporte ao crescimento económico pela adaptação das estratégias empresariais e da produtividade a mercados e economias globalizados.

Trabalho atípico compreende trabalho de fim-de-semana, trabalho noturno e trabalho por turnos. A tendência é que este tipo de trabalho, praticado tradicionalmente nalguns setores de serviços contínuos, como saúde e fornecimento de energia, seja cada vez menos considerado atípico e mais ordinário e usual, quase convencional (Eurofound, 2016). Segundo os resultados apresentados neste inquérito europeu, cerca de 52% dos inquiridos trabalham pelo menos um fim-de-semana por mês, 24% trabalham cerca de três sábados num mês, e são índices estáveis desde 2005. Segundo o Eurostat, dados de 2016, 2,9% da população portuguesa ativa empregada executa trabalho noturno. Na Europa a percentagem é de 6,7%.

Chama-se a atenção para o facto de este tipo de trabalho poder vir a ter repercussões negativas e riscos acrescidos para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente pela perda de oportunidade de interação social, uma vez que o trabalho acaba por ser realizado nos tempos tradicionalmente destinados a essa interação.

Será que se justifica, em nome da produtividade e da saciedade de uma sociedade de consumo a adoção indiscriminada por determinados serviços, nos variados setores, de regimes de laboração contínua? Entre nós, lembre-se o recente processo em torno das negociações sobre alterações à política de laboração na Auto Europa, que recuperou um debate social sobre se é admissível que o emprego prive as pessoas do resto da sua vida, da família, dos amigos, duma vida para lá do trabalho (Soeiro, 2017) – *«Como afirmou um dos dirigentes sindicais durante a greve, “não estamos contra o trabalho ao sábado ou ao domingo. Estamos contra sermos obrigados a trabalhar ao sábado”»*.<sup>1</sup> A questão central do debate não se prende com a laboração contínua ou o trabalho ao sábado, que já é uma realidade na empresa, mas sim o respeito pela dignidade dos trabalhadores e pelo trabalho devidamente reconhecido nas contrapartidas que oferece, quer retributivas, quer sociais. Os trabalhadores propuseram que fosse respeitada a opção daqueles que não queiram aderir a um regime de laboração ao fim-de-semana, e, àqueles que livremente a aceitem, seja dada compensação significativa, quer remuneratória, quer em tempo acrescido de descanso.

O presente estudo enxerta-se no projeto 8H12, que resultou de um pedido de análise dirigido por uma empresa do setor alimentar, cuja atividade assenta no negócio de bebidas, ao Serviço de Consultoria em Psicologia do Trabalho da Faculdade de Psicolo-

---

<sup>1</sup> Expresso, 1 de setembro de 2017.

gia e Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP), que projetou uma investigação com o objetivo de analisar e compreender as condições da organização temporal do trabalho das equipes de produção, procurando perceber o impacto de diferentes configurações de horário nessas equipes de trabalho, em regime de laboração contínua, bem como o impacto na vida fora do trabalho, integrando o ponto de vista dos colaboradores da empresa.

Turnos de 12 horas foi um pedido dos trabalhadores, manifesto pela voz da Comissão de Trabalhadores (CT), que os representa face à entidade patronal. Um trabalho descontínuo, num regime de trabalho comprimido (porque condensado em 15 dias do mês) em laboração contínua de turnos alternantes de 12 horas, com ritmos irregulares de rotação, pressupõe à partida muitas questões que urge estudar. Este estudo pretende ser um contributo para a discussão sobre os efeitos da flexibilidade dos horários em regime de adaptabilidade sobre o próprio trabalho e a vida fora deste; ajudar a sinalizar eventuais riscos e efeitos para a saúde e bem-estar dos trabalhadores que estão sujeitos a este tipo de horários; bem como refletir sobre eventuais alternativas.

Cada situação é objeto de um único olhar, na escuta daqueles que são os protagonistas de uma atividade que se quer observar, caracterizar e analisar, num compromisso entre o ponto de vista do trabalho e o ponto de vista do investigador. Um pedido como o que surge na origem deste estudo, sobre os efeitos e riscos associados à organização temporal do trabalho em turnos, numa transição de um regime de 8 horas para um regime de 12 horas, sem um histórico que revele os efeitos deste processo, revela-se um desafio exigente e necessariamente não conclusivo. Importa visitar a legislação portuguesa sobre “adaptabilidade” e “flexibilidade” da organização temporal do trabalho. Depois, um pequeno périplo por alguns autores mais vinculados à abordagem científica da psicologia do trabalho, em que se incluem os contributos da Psicodinâmica do Trabalho.

Múltiplos estudos efetuados, alguns a seguir referidos, indicam que o trabalho por turnos é prejudicial para a saúde e para o bem-estar dos trabalhadores, pois entra diretamente em conflito com o ritmo normal do organismo, bem como contribui para o desgaste da vida social e familiar. Tendo como ponto de partida um pedido de análise de um horário por turnos num regime de laboração contínua, pela observação e análise da atividade laboral em contexto real de trabalho, procurou-se perceber o impacto deste horário no trabalho concreto dos técnicos das linhas de produção da empresa, e, também, identi-

ficar e sinalizar consequências na vida dos trabalhadores.

O trabalho por turnos pode ser entendido, segundo Leda Ferreira (1987), como uma forma de organização temporal do trabalho no qual diferentes equipas de trabalhadores se alternam para garantir a atividade da empresa, com recurso a vários turnos. No caso estudado falamos de dois turnos de 12 horas, um de dia (das 8h às 20h) e outro de noite (das 20h às 8 h), em que quatro equipas alternantes cobrem 24 horas diárias, em laboração contínua, ou seja, sete dias da semana. Uma questão mais específica: que queixas ou manifestações são expressão de risco ou ameaça ao bem-estar, sinalizadores de alguma «*desordem temporal*» (Ferreira, 1987, p. 129) nos trabalhadores observados?

Pretende-se, com este estudo, identificar algumas tendências numa experiência concreta de trabalho observada em contexto real (Clot, 2006). Se um trabalho por turnos for mais propenso, como sugerem Ferreira (1987) e Silva (2017), aos efeitos nocivos do cansaço, do sofrimento e desgaste físico e mental, então um regime laboral como o do presente estudo pode implicar maior risco.

Falar de organização dos tempos de trabalho exige procurar respostas a questões como: que trabalho? Em que contexto físico e temporal? Qual o modo de organização das equipas de trabalho? Trata-se de analisar o trabalho real e não o prescrito (Clot, 2006): o tipo de tarefas realizadas, o volume de trabalho, as condições físicas e ambientais da atividade do trabalhador, a possibilidade deste recorrer aos seus próprios meios, à informação de que é detentor (os seus saberes), à sua maneira própria de agir (saberes-fazer) em função do seu estado face aos constrangimentos impostos, às variações naturais e quantitativas, quer sejam previsíveis ou não.

Será a plasticidade humana, subjacente ao processo evolutivo e de aprendizagem do ser humano ao longo de todo o seu ciclo vital (Baltes, Lindenberger e Staudinger, 1998), suficientemente dinâmica para suportar um processo adaptativo que concilie ou contrarie a predisposição da fisiologia humana para respeitar ritmos circadianos com dinâmicas de trabalho que lhe são contrárias? Interpelam-nos, nesse sentido, estas expressões de dois trabalhadores: «*Dormir de dia não é natural!*» (coordenador de equipa, 33 anos). «*Não fui feito para trabalhar à noite!*» (técnico da linha, 30 anos).

Analisar um contexto de trabalho organizado em turnos de doze horas deixa em aberto a questão: que limites para o uso de si no e pelo trabalho?



## **1. Visitar a Literatura**

As organizações, ao procurarem uma maior produtividade e qualidade dos seus produtos, privilegiam métodos e processos de organização do trabalho que nem sempre consideram os determinantes do bem-estar do ser humano, deixando de atender às necessidades básicas das pessoas, nomeadamente na estrutura dos tempos de trabalho que adotam. Na procura de alguma compreensão do que se acabou de dizer, partiu-se numa viagem pelo universo da literatura, guiada por algumas coordenadas de referência para a organização do trabalho, nomeadamente: os instrumentos de regulamentação deste e a literatura suportada em investigações sobre o regime de laboração em estudo.

Um primeiro momento é dedicado ao enquadramento legislativo do trabalho em regime de adaptabilidade, na abordagem das duas leis de referência que servem de regulação ao Código do Trabalho (CT) português: Lei n.º 21/96 de 23 de julho e Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro.

Visitam-se, de seguida múltiplos autores e os seus estudos sobre organização do trabalho evidenciando alguns aspetos que se revelaram pertinentes para o presente estudo: os tempos associados ao trabalho e fora deste; a laboração contínua e a flexibilização dos tempos de trabalho; o trabalho por turnos, particularmente turnos de 8 horas vs turnos de 12 horas; a vida fora do trabalho, e os conflitos subjacentes – trabalho e vida fora do trabalho; alguns dos principais riscos associados a este regime laboral e os efeitos predominantes ao nível da saúde e bem-estar dos trabalhadores.

### **1.1. O Regime de Adaptabilidade, pela Flexibilização do Período Normal de Trabalho – O Referencial Legislativo Português**

Com o intuito de alcançar os objetivos da Estratégia de Lisboa (Eurofound, 2012) de mais e melhor emprego para todos, os governos europeus estão a ser incentivados a implementar políticas que promovam uma maior harmonia entre a vida profissional e a vida familiar. Exorta-se à promoção de medidas que deem resposta, por um lado, às políticas de flexibilização temporal e de flexibilização da mão-de-obra, que hoje são dominantes, e, por outro, à necessidade de uma maior proteção dos trabalhadores. Nalguns países, como entre nós, há legislação e Acordos Coletivos, que procuram regulamentar questões significativamente complexas relativas ao trabalho atípico.

Importa, aqui, expor alguns dos requisitos legais que estão na base da regulamentação e consequente organização do trabalho em regime de laboração contínua e por turnos. No respeito pelas recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), refiram-se duas resoluções salientes no quadro legislativo português: a Resolução da Assembleia da República n.º 112/2010 (Diário da República, 1.ª série — N.º 207 — 25 de Outubro de 2010), que aprova o Protocolo de 2002 relativo à Convenção da Organização Internacional do Trabalho sobre a Segurança e a Saúde dos Trabalhadores, de 1981; e a Resolução da Assembleia da República n.º 56/94 (Diário da República, 1.ª série A — N.º 209 — 9 de Setembro de 1994), aprova, para ratificação, a Convenção n.º 171 da Organização Internacional do Trabalho, relativa ao trabalho noturno.

A OIT reconhece claramente a necessidade de tratamento diferenciado para os trabalhadores que laboram em períodos noturnos e/ou por turnos. A Convenção n.º 171 (OIT, 1990b), ratificada pelo Estado Português na Resolução da Assembleia da República n.º 56/94, dispõe que as jornadas de trabalho não sejam exageradamente longas, que não excedam, se possível, as oito horas diárias, e que sejam limitadas as horas de trabalho extraordinárias, garantidas as compensações pecuniárias e implementadas normas de proteção, de segurança e de saúde. A Recomendação n.º 178 (1990a) sugere algumas medidas de proteção da saúde dos trabalhadores noturnos, e propõe a disponibilização de serviços sociais relativos ao deslocamento de casa para o trabalho - *«devem ser tomadas medidas para limitar ou reduzir o tempo despendido pelos trabalhadores na noite em viagens entre a sua residência e o local de trabalho, para evitar ou reduzir as despesas de viagem adicionais e para melhorar a sua segurança quando viajam à noite»* (Recomendação n.º 178, n.º 13, tradução livre); a melhoria da qualidade do descanso - *«devem ser disponibilizadas para os trabalhadores noturnos em lugares apropriados na empresa instalações de descanso devidamente equipadas»* (Recomendação n.º 178, n.º 15, tradução livre); a *«entidade patronal deve tomar as medidas necessárias para providenciar refeições e bebidas aos trabalhadores que executam trabalho noturno»* (Recomendação n.º 178, n.º 16, tradução livre); bem como, possibilitar a aposentação antecipada - *«a trabalhadores que passaram um número considerável de anos em trabalho noturno deve ser concedida a oportunidade de reforma voluntária antecipada ou por fases»* (Recomendação n.º 178, n.º 24, tradução livre).

Na Lei n.º 21/96 de 23 de julho, da Assembleia da República Portuguesa, em obe-

diência ao princípio da adaptabilidade dos horários de trabalho – segundo o qual o período normal de trabalho diário é definido em termos médios, num período de referência, não podendo exceder um valor máximo definido – a duração normal do trabalho semanal era de 40 horas, em termos médios, com um período de referência acordado (Art. 3.º, 1), sendo que o período normal de trabalho (PNT) em cada dia não podia ultrapassar as dez horas (Art. 3.º, 2).

Na Lei n.º7/2009 de 12 de Fevereiro da Assembleia da República Portuguesa, que aprova a revisão do Código do Trabalho o PNT é, norma geral, de oito horas diárias e de quarenta horas semanais (Artigo 203º, 1). Mas quando o trabalho é prestado em regime de adaptabilidade (Artigo 204.º 1), acordado por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT) (Artigo 204.º, 1) o PNT passa a poder ser definido, em termos médios, até doze horas por dia e um máximo de sessenta horas por semana (Artigo 204º, n.º1) (ver *Anexo A*).

O final da tarde e os fins-de-semana são os períodos mais valorizados do ponto de vista familiar e social (Gadbois, 2004) e estes são também os horários que coincidem mais com o horário de trabalho dos trabalhadores por turnos, sobretudo os que trabalham ao final do dia/noite e ao fim-de-semana, horários que podem contestar um direito constitucional dos trabalhadores:

Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: ... a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar. (Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional (2005). Artigo 59.º, 1., b)

O quadro legislativo português revela-se deficitário quanto a regulamentação sobre a organização do trabalho por turnos, no que se refere à proteção, segurança e saúde dos trabalhadores. Está em curso a apresentação de um projeto-lei proposto por um dos grupos parlamentares com assento na Assembleia da República<sup>2</sup>, cujo projeto visa responder a quatro áreas chave nesta matéria: a definição do trabalho por turnos e do trabalho noturno, este último definido aqui como sendo a partir das 20h; a participação

---

<sup>2</sup> O Bloco de Esquerda, segundo notícia de 9 de abril de 2017, disponível em <http://www.esquerda.net/artigo/bloco-quer-reforçar-direitos-e-protecao-de-quem-trabalha-por-turnos/48057>.

dos trabalhadores, capacitando-os de decidirem sobre a organização do seu horário de trabalho; a diminuição do horário de trabalho, que, nestes casos, deve ser, no máximo, de 35 horas semanais; as contrapartidas em termos de folgas e de descanso, tendo em conta a penosidade deste tipo de trabalho, que tem consequências na vida familiar e social, com riscos para a saúde; e o regime de reforma, com a proposta de que quem tem este tipo de trabalho tenha dois meses de antecipação de reforma por cada ano de trabalho neste regime.

Este é um tema cujo debate atravessa as diferentes instâncias da vida económica e social. Faz, igualmente, debate no meio científico, como a seguir se dá a conhecer.

## **1.2. Percorrendo Alguns Autores**

### **1.2.1. Os tempos associados ao trabalho e fora deste.**

O trabalho tem a si associados diferentes tempos: tempo dentro do trabalho e tempo fora do trabalho. Esta bipartição do tempo associada ao trabalho tem a sua paternidade, segundo Martinez (2007), em Pierre Naville, que na década de setenta chamou a atenção para a necessidade de se ter em conta esta dialética dentro/fora do trabalho, quando nos propomos analisar o trabalho, a forma como está organizado e o seu impacto na vida das empresas e dos seus colaboradores, quer seja no local do trabalho ou na vida social. Mas esta temporalidade bipartida decompõe-se num mosaico mais diversificado quando perscrutamos as diferentes *nuances* do tempo seja dentro ou fora do trabalho. Daí que, como diz Alvarez (2010),

Talvez seja mais apropriado não falar do tempo, como é tradição na filosofia, e sim dos tempos, de temporalidades heterogêneas. Há um convívio simultâneo entre um tempo único, linear, sequencial, homogêneo, tempo espacializado medido pela sucessão de instantes materializados no relógio e um outro que estabelece laços e ligações, que percorre diferentes temporalidades simultaneamente, um tempo-devir qualitativo e psicológico, entendido como duração. (p. 71)

Alvarez, Figueiredo e Rotenberg (2010) afirmam que, a partir de 1990, é considerada uma diversificação dos tempos de trabalho, promotora de uma discussão mais ampla acerca das temporalidades no trabalho, nomeadamente quanto à organização deste num horário, muito bem delineadas por Quéinnec (2007). Este autor propõe dois olha-

res sobre esta relação entre o tempo e o trabalho, suportados em duas concepções distintas:

A primeira, tecnocêntrica, onde todas as unidades de intervalo são iguais - um segundo é igual a um segundo, uma hora equivale a outra hora, qualquer que seja o dia da semana ou do ano ou o momento do dia ou da vida – sobre a qual se construirá a organização do trabalho, particularmente durante a industrialização. Esse tempo apoia-se na definição comum de uma norma que estabelece a duração (anual ou semanal) do trabalho e das pausas (de descanso ou de férias) postulando ainda, implicitamente, uma estabilidade do funcionamento humano, sejam quais forem as horas e as durações do trabalho e é insuficiente para explicar o conjunto de problemas subjacentes ao horário, pois baseia-se na ideia newtoniana da medida universal física e “objetiva” do tempo na qual todas as unidades de intervalo são iguais. A outra visão é antropocêntrica e traz para a discussão o ponto de vista das ciências humanas e sociais, particularmente da Ergonomia. Essa visão apresenta quatro componentes do tempo profissional, das quais três nos remetem diretamente para o horário: tempo *dentro do trabalho*, tempo *de trabalho*, tempo *do trabalho* e tempo *no trabalho*». (p. 90, texto adaptado)

Tempo *dentro do trabalho*, pressupõe ritmos, produtividade e riscos associados às tarefas da atividade. Tempo *de trabalho* é «*o tempo construído em torno das normas*» (p. 90) – contratos, horários, segundo regras estabelecidas – e que, em razão da flexibilidade atrás referida, pode estar em causa ou obrigar a releituras contextualizadas na variabilidade do tempo de trabalho que a sociedade de consumo determina, uma vez que se produz em razão do que a sociedade solicita e não com regularidades. Tempo *do trabalho*, versa o «*uso do tempo*» (p.90) e confronta o tempo da atividade laboral com a vida fora do trabalho, as tarefas vs dinâmicas de interação social. E tempo *no trabalho*, que considera a atividade real propriamente dita, que possibilita o desenvolvimento pela experiência, a aquisição e partilha de saberes e o normal declínio biológico. Esta pluralidade do tempo permite integrar conceitos como idade e experiência num mesmo processo. Envelhecer é algo mais que o tempo vivido, é um acréscimo ao que vivemos (aquisição de saber, etc.), no entrecruzar de tempo interno e externo.

### **1.2.2. Laboração contínua, flexibilização dos tempos de trabalho: que impactos?**

Um olhar sobre a nossa sociedade ocidental leva à constatação de uma tendência para que as suas atividades funcionem durante as vinte e quatro horas do dia. Tradicionalmente esta disponibilidade para a atividade contínua provinha de setores de solicita-

ção quase permanente, como serviços de saúde, segurança, entidades relacionadas com comunicações, fornecimento de energia elétrica, etc. Mas é, hoje, uma realidade apetecida a outros setores da economia, como o comércio, superfícies comerciais e prestadores de serviços, áreas de produção de bens alimentares e outros bens de consumo, com tendência a generalizar-se. Esta exigência de 24 horas em permanente atividade só é possível com recurso a regimes de laboração por turnos, e se estendida aos sete dias da semana, em laboração contínua. Há cada vez mais trabalhadores, nos mais variados setores, a laborar continuamente em regime de turnos. Isto só é possível pela flexibilização dos períodos normais de trabalho atrás referidos.

Para Michel Lallement (2003), a flexibilização das normas temporais acarreta problemas aos indivíduos, uma vez que devem adaptar a sua vida privada a horários de trabalho atípicos. O autor lembra que o descompasso entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal causa perda de equilíbrio e sofrimento. Nas palavras do próprio autor: «*O atual movimento de flexibilização do tempo de trabalho não faz mais que ampliar, sobre um registo um pouco diferente, um mesmo fenómeno. Para numerosos trabalhadores, é mais do que difícil articular as suas horas de trabalho com a diversidade do tempo social*» (p. 28, tradução livre).

Este autor salienta que a invenção do tempo é inseparável da criação de instrumentos para a sua contagem e da normalização de regras e procedimentos, como registos de presença, de entrada e saída e de pausas, indicadores de produtividade, etc. O controlo do tempo no setor industrial possibilita uma intervenção direta na produtividade, permitindo intensificar ainda mais o trabalho (Lallement, 2003).

O autor observa uma transformação do trabalho no decorrer da história e procura ver que aspetos marcam ruturas ou continuidades em relação ao tempo. Para ele, há uma alteração importante relacionada com a transformação da norma temporal, especialmente a partir do crescimento da sociedade de serviços, e questiona o surgimento de um «*um novo paradigma temporal que estruturará não só as relações de trabalho, mas o conjunto das relações sociais, uma vez que os postos de trabalho são ampliados em horários diferentes dos maioritariamente existentes*» (p. 58; tradução livre). Mas será que este paradigma tem em conta as consequências que podem manifestar-se no trabalho e no trabalhador que o exerce?

### **1.2.3. O trabalho por turnos. Tipologia.**

Moreno, Fischer e Rotenberg (2003) propõem uma sistematização da tipologia dos turnos suportada em dois pontos de vista. O primeiro considera a prestação do serviço e/ou o processo de produção, e os turnos são assim classificados: (a) contínuos, quando a produção é realizada durante as vinte e quatro horas diárias nos sete dias da semana, o ano todo; (b) semicontínuos, quando o trabalho, embora ocorra durante as vinte e quatro horas do dia, apresenta uma interrupção de um ou dois dias; e (c) descontínuos, que significa que a produção ou a prestação de serviços não ocorre durante as vinte e quatro horas do dia. O segundo ponto de vista diz respeito aos horários de trabalho de cada trabalhador, e podem classificar-se: (a) turno fixo, ou seja, o trabalhador desempenha as suas funções regularmente no mesmo horário, diurno ou noturno; (b) turno rotativo ou em alternância, quando o trabalhador entra numa escala de trabalho para laborar num determinado período de tempo (o turno) e alterna ou faz rotação de turno com os outros trabalhadores, podendo acontecer no sentido horário (turnos de 8 horas – manhã/tarde/noite ou manhã/noite) e anti-horário (turnos de 12 horas – noite/tarde/manhã ou noite/manhã); e (c) turno irregular, quando os horários de princípio e fim do trabalho variam sem atender a uma norma regular.

Em Portugal, as noções de trabalho noturno e trabalho por turnos encontram-se regulamentadas no Código do Trabalho em vigor no nosso país (artigos 220º a 225º, Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro), no qual está descrito o trabalho por turnos como

Qualquer modo de organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupem sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o ritmo rotativo, que pode ser de tipo contínuo ou descontínuo, o que implica que os trabalhadores podem executar o trabalho a horas diferentes no decurso de um dado período de dias ou semanas. (Artigo n.º 220)

### **1.2.4. Turnos de 8 horas vs turnos de 12h.**

#### ***1.2.4.1. Prolongar o horário transforma o trabalho? É o mesmo trabalho?***

Numa laboração em regime de turnos, será que, ao prolongar o trabalho por mais quatro horas de laboração, continuamos a falar do mesmo trabalho? Haverá alterações

significativas ao nível da saúde e do bem-estar dos trabalhadores? E a vida fora do trabalho será afetada de forma diferenciada?

A literatura diz-nos que estas novas formas de trabalho acabaram por se repercutir em vários níveis, desde a saúde à vida social e familiar. É certo que a ordem dos dias de trabalho deixa de respeitar a dinâmica da natureza, do nascente ao sol poente, e isto pode significar a perturbação da ordem fisiológica e psicológica e a consequente afetação da vida familiar e social do trabalhador, acabando por perturbar o seu processo de trabalho, a sua saúde, a segurança e a qualidade do seu desempenho profissional. Esta dessincronização entre horário de trabalho e ritmo biológico, em trabalhadores em regime de turnos, pode fazer aflorar queixas sintomáticas como a da fadiga, pela diminuição dos níveis de alerta após muitas horas de atividade laboral, particularmente na reta final dos períodos noturnos; ou fazer crescer a sinistralidade laboral, sobretudo em turnos superiores a 8 horas (Ferreira, 1987; Silva, 2017).

Mas a literatura não é unânime. Lee Di Milia (1998) apresentou um estudo longitudinal comparando uma semana de trabalho comprimida de rotação rápida em turnos de 12h com o turno rotativo semanal contínuo de 8 horas, para investigar as alterações no tempo total de sono. O sono entre o primeiro e o segundo turno da noite mostra um grande aumento e é consistente com a sugestão de que renunciar ao sono antes da primeira noite pode muito bem ser uma estratégia eficaz para garantir o sono durante o dia após o turno da noite. Os resultados do estudo demonstraram que os valores de sono nos ciclos de 12 horas estavam abaixo dos do ciclo de 8 horas para a primeira noite. Isto pode ser explicado por uma mudança na estratégia do sono pelo trabalhador. O estudo refere que, durante o regime de 8 horas, o trabalhador recorria a uma sesta, tendo esta prática sido abandonada no início do regime de 12 horas, uma vez que se tornou mais difícil conciliar o trabalho com as obrigações ou rotinas familiares, bem como com as solicitações sociais.

A perda aguda de sono expõe o indivíduo a algum risco. Esta investigação de Di Milia evoca dois fatores como causa do sono mais prolongado entre o primeiro e segundo turnos noturnos: a acumulação de fadiga causada por pouco descanso nas 24 horas anteriores e o cansaço acumulado após um turno noturno de 12 horas. O primeiro dia de folga que começa no final do turno da segunda noite resulta num longo período de sono. Esta estratégia pode inverter os efeitos da perda aguda do sono e é consistente com o argu-



mento de que rotações rápidas impedem a acumulação de défices de sono (Knauth e Costa, 1996). Estas perdas de sono após 12 horas em turnos de noite podem ser recuperadas, mas também podem ser promotoras de risco em relação à saúde e à segurança, pela fadiga e pelo cansaço.

Di Milia (1998) sugere como mais favorável a rotação lenta, uma vez que os valores de sono aumentaram em função de quantas noites consecutivas foram trabalhadas. Rotações mais rápidas exigem claramente mais transições e isso está associado a diminuições na duração do sono. Os dados indicam que um sistema de rotação mais lento proporcionaria períodos de sono mais longos. Especificar o número máximo de turnos noturnos consecutivos de 12 h para semana de trabalho comprimida de rotação mais lenta é problemático, uma vez que a evidência empírica é contraditória. Além disso, há outros fatores, além do sono, que devem ser considerados, como o grau de exigência das tarefas, a exposição ao risco (Knauth, 2001; Knauth e Costa, 1996), entre outros. Os trabalhadores no regime de 12 horas expressaram, segundo Di Milia, a proposta de uma distribuição mais equilibrada dos dias de folga e dos tempos de descanso entre turnos, na linha de Knauth e Costa (1996) que defendem que a distribuição dos tempos de lazer e de recuperação é um fator importante para a satisfação geral num regime laboral de turnos.

Apesar das mudanças na duração do sono, os trabalhadores inquiridos por Di Milia (1998) afirmam preferir a semana de trabalho comprimida, pois facilita uma maior flexibilidade para atividades sociais e familiares. Muitos relatos consideram este regime de turnos de 12 horas facilitador de uma melhor vida social e familiar. Esta opinião é, no entanto, baseada em evidências pouco sustentadas, pois existem poucos estudos longitudinais que examinem as relações do conflito entre trabalho e vida fora do trabalho (Loudoun, 2008). Segundo esta autora, existem provas consideráveis de que os trabalhadores por turnos em geral sofrem de formas agudas e crônicas de saúde. É amplamente aceite que os efeitos negativos dos turnos surgem a partir da alteração dos horários de sono, que perturbam o equilíbrio entre os mecanismos de tempo interno e os ritmos sociais e familiares.

Loudoun (2008) afirma que um forte argumento a favor de turnos de 12 horas é que este regime de trabalho tem potencial para eliminar ou reduzir alguns dos efeitos negativos dos turnos, porque o trabalho é geralmente compactado em menos dias por semana, e, assim, os trabalhadores são obrigados a trabalhar num menor número de tur-

nos, sobretudo noturnos. Isto significa que há menos alterações circadianas impostas sobre o corpo e a mente e os trabalhadores podem dispor de mais tempo livre para a família e para os amigos, como afirmam Smith, Hammond, Macdonald e Folkard (1998). De acordo com esta linha de argumentação, os turnos de 12 horas podem corrigir alguns dos conflitos que os trabalhadores por turnos tendem a relatar entre os horários de trabalho e os horários familiares, e entre ritmos biológicos e ritmos comunitários, o que é corroborado por Barthe (2009).

#### ***1.2.4.2. Negativo e positivo: o ponto de vista das empresas e dos trabalhadores.***

Num trabalho por turnos as horas de trabalho entram frequentemente em conflito com os tempos mais valorizados para as atividades familiares – os fins-de-semana, as noites, etc. Nos turnos de 8 horas, o turno da tarde é aquele que mais frequentemente interfere com o tempo para a família. Os trabalhadores por turnos em regime de 12 horas usufruem da maioria das noites com a família, uma vez que estão em casa quando a sua família regressa da escola ou do trabalho (quando o turno de trabalho é noturno), ou chegam a casa antes que a família se retire para descansar (quando o turno de trabalho é diurno) ou, melhor ainda, quando estão num dia de folga (Loudoun, 2008).

Knauth (2001) também afirma que o trabalho por turnos interfere na vida familiar e restringe as atividades sociais e de lazer, pois se num regime de 8 horas, o trabalhador tende a sacrificar o tempo familiar e de lazer para realizar tarefas que são inadiáveis ou urgentes, tais como idas a serviços, compras, etc., num regime de 12 horas, que oferece longos períodos de tempo de lazer, em dias de folga e de descanso acontece que, o trabalhador, ao estar menos dias no local de trabalho durante a semana, pode, também, sentir-se excluído das dinâmicas da comunidade, o que pode resultar num sentir-se um «*marginalizado*», como refere Ferreira (1987).

Os trabalhadores por turnos podem ter mais tempo físico, cronológico, para passar com as suas famílias, mesmo comparativamente com trabalhadores diurnos (Knauth, 1996), mas a qualidade das interações pode ser afetada negativamente uma vez que o trabalhador por turnos está a recuperar do tempo gasto no trabalho. Os turnos de 12 horas trazem benefícios se os trabalhadores forem capazes de usar o seu maior número de dias de folga para estruturar o seu tempo de recuperação em torno de compromissos com os seus parceiros, filhos, amigos ou familiares. É claro que um trabalhador em turnos

de 12 horas que não tenha fisiologicamente necessidade de tempo acrescido de repouso para recuperação da fadiga e da perturbação do ritmo circadiano, pode apresentar menor perturbação do sono e tirar proveito de uma maior interação social (Loudoun, 2008). A perturbação do sono é talvez a queixa mais frequente dos trabalhadores por turnos, particularmente nos do turno da noite, que são mais propensos a aproveitar períodos de sesta ou de sono nos tempos de lazer e nas folgas, para recuperar da fadiga.

Loudoun (2008) adverte que, se são identificados benefícios, isso não deve servir para descorar os efeitos negativos que lhe estão associados. Os turnos de 12 horas acarretam desvantagens que acentuam este conflito entre o trabalho e a vida fora deste. Há uma preocupação crescente entre os pesquisadores, os trabalhadores e os reguladores do trabalho, de que horas de trabalho prolongado, em geral e 12 horas em particular, produzem fadiga excessiva e eventuais riscos de acidente e de mal-estar a curto prazo e deterioram a saúde e o bem-estar a longo prazo. Quando se olha para o conflito entre turnos de 12 horas e a vida fora do trabalho a fadiga é uma preocupação particular, especialmente quando o trabalho é monótono e/ou envolva uma elevada carga física. As quatro horas extras realizadas em cada turno de 12 horas podem resultar em fadiga, intensificando-se ao longo da jornada de trabalho e perturbando o desempenho na atividade, bem como aumentar a possibilidade da ocorrência de acidentes.

#### **1.2.5. Riscos associados ao conflito de temporalidades do trabalho e efeitos ao nível da saúde e bem-estar dos trabalhadores.**

Do ponto de vista organizacional, os sistemas laborais por turnos têm sido associados a maiores dificuldades, nomeadamente, no que diz respeito à segurança e ao desempenho do trabalhador. Entre os fatores que concorrem para explicar essas dificuldades, encontra-se o facto de tais sistemas exigirem que o trabalhador inverta o seu ciclo sono-vigília, e que durma durante o dia. Isto pode resultar em défices de sono ao longo do ciclo de trabalho, os quais, poderão interferir com os níveis de desempenho e de segurança. Por outro lado, o trabalhador, no sentido de tirar o máximo proveito do seu tempo livre com a família ou outro compromisso da vida social, pode comprometer a duração do período de sono ou descanso entre turnos noturnos (Silva, 2017).

Barthe, Quéinnec e Verdier (2004) apresentam uma pesquisa do trabalho em regime de turnos com base na análise do próprio trabalho, ancorados na ergonomia, na

psicofisiologia e na cronobiologia. Primeiro, procuram perceber o impacto do trabalho por turnos no organismo humano, tendo em conta o ritmo circadiano normal das funções psicofisiológicas do corpo. O trabalhador por turnos e particularmente os trabalhadores noturnos têm dificuldade em manter um alto nível de alerta no trabalho, devido a uma diminuição da vigília no meio da noite, própria do ritmo circadiano. Este fenómeno manifesta-se num declínio do desempenho em diversas situações de trabalho. Na maioria dos casos, porém, os trabalhadores conseguem realizar as suas tarefas de forma satisfatória. Mas um estudo simples de *'performance'* é insuficiente para a compreensão das estratégias de trabalho e da verdadeira carga de trabalho. Então, estes autores, seguindo uma abordagem ergonómica, procuraram focar uma especial atenção sobre as especificidades do trabalho por turnos, e foram encontrando variações horárias na atividade. Os trabalhadores executavam as suas tarefas de uma forma diferente de acordo com o tipo de mudanças e das horas de trabalho. Constataram que os trabalhadores em regime de turnos usam estratégias de trabalho diferentes em razão do turno que realizam: se à noite, se de manhã ou à tarde. Foram também observadas, dependendo da hora, flutuações na atividade de trabalho durante os turnos noturnos. Assim, os trabalhadores adaptaram as suas estratégias de trabalho em razão das suas capacidades psicofisiológicas, bem como em razão das exigências da tarefa. Deve, também, dar-se o devido valor à diferença da densidade do trabalho dentro de um mesmo turno, como mencionam alguns relatos, e que evoca as flutuações presentes na atividade, que se traduzem no compromisso entre as exigências da tarefa e as capacidades funcionais do momento (Verdier, Barthe e Quéinnec, 2004).

Foram identificados alguns meios para compensar as dificuldades relacionadas com o trabalho noturno. A diminuição da vigilância durante turnos noturnos pode ser gerida em dois níveis. Primeiro, em sextas regulares durante a noite, que podem servir para reforçar a capacidade para realizar a sua atividade e manter o seu funcionamento em circunstâncias de rotina, bem como lidar com circunstâncias inesperadas. Em segundo lugar, alguns resultados revelaram que as estratégias coletivas ou cooperativas de trabalho podem mascarar ritmos deficitários individuais e fornecer uma ajuda para que os trabalhadores consigam lidar com a diminuição do desempenho em estado de vigília, através de ajudas mútuas ou transferência de tarefas.

Barthe (2009) partiu de uma questão: será que o trabalho em horários 2x12 horas

facilita a articulação das temporalidades impostas pelo trabalho por turnos com as dimensões temporais do funcionamento humano, como o ritmo biológico, a organização adequada da vida e a gestão da fadiga? Comparado a outros sistemas de escalas, o regime 2x12 horas parece ter menos consequências sobre a saúde e a vida pessoal. Mas antes de pensar no regime 2x12 horas como numa solução para o conflito de temporalidades no trabalho por turnos, o planeamento e a organização dos horários de trabalho deve incorporar uma análise sistémica e detalhada do trabalho, tendo em conta o conteúdo do trabalho, os requisitos das tarefas e as estratégias implementadas pelos trabalhadores na sua atividade real de trabalho. Barthe (2009) identifica duas representações simplistas que são a favor do regime de laboração contínua em turnos de 2x12 horas: o trabalho contínuo, que é uma forma de organização do trabalho que permite a uma empresa ou serviço trabalhar 24 horas sobre 24 horas, 365 dias por ano; e o facto de que apenas dois turnos de 12 horas preenchem um dia inteiro. Mas estas representações ignoram o conflito latente entre o ritmo circadiano do funcionamento do corpo (24 horas) e a alternância entre o sono e a vigília.

Além da questão fisiológica, interferem questões sociais e familiares que afetam a quantidade e a qualidade do sono e do descanso: a qualidade da habitação, o ambiente e os seus ruídos, as atividades domésticas, entre outras. Trabalhar de noite não é, habitualmente, compatível com a organização familiar e social. Barthe (2009) questiona: haverá «*solução para limitar os desacordos do conflito de temporalidades*» (p. 7)?

O sistema 2x12 horas é atrativo para as empresas e para os trabalhadores, pois, por um lado, requer uma força de trabalho menor, facilita a gestão do tempo e reduz potencialmente a perda de informações entre um menor número de equipas de trabalho, e, por outro lado, permite a redução do número de dias de trabalho, o aumento de dias de folga, logo mais tempo livre para a família e a vida social, bem como um corte nos custos de transporte, ao diminuir o número das deslocações entre o domicílio e o emprego.

Os principais efeitos sobre a saúde, num regime de turnos, estão identificados na literatura: perturbações das funções digestivas, quantidade e qualidade de sono deterioradas, distúrbios do sistema nervoso, aumento do risco cardiovascular, etc. (Barthe, 2009; Ferreira, 1987; Gadbois, 2004; Silva, 2017). Parece paradoxal que, segundo os estudos referidos, no trabalho em regime de turnos de 2 x 12 horas os efeitos físicos e fisiológicos identificados sejam mais positivos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores, quando

comparados a outros sistemas de trabalho por turnos, como 3x8 horas. É certo que aqui a literatura não é unânime. Um exemplo: uma diminuição da sensação de fadiga entre os períodos de trabalho, num regime de 2x12h, é uma diferença que pode decorrer da organização da vida familiar (Barthe, 2009).

É comum que os trabalhadores por turnos encontrem dificuldades na sua vida pessoal, familiar e social, devido aos curtos períodos de tempo que eles têm como oportunidade de partilha e convívio com os seus amigos e familiares, exceto quando as folgas coincidem com os fins-de-semana. Os efeitos negativos na vida fora do trabalho são conhecidos: degradação das relações sociais, isolamento social, etc. Knauth (2007) afirma que o regime 2x12 horas permite uma melhor conciliação da vida no trabalho com a vida fora do trabalho. Mas esta não se revela uma equação simples: o tempo de trabalho concentrado num menor número de turnos, entendido como um ganho, não se traduz necessariamente num maior investimento na vida pessoal, familiar ou social.

Wedderburn (1997) refere algumas reservas enunciadas na literatura científica sobre os turnos de 12 horas, que parecem ser os preferidos dos trabalhadores mas que suscitam dúvidas:

A fadiga é excessiva e exige uma mobilização acrescida de reservas de energia necessárias para a boa realização das tarefas no final do período de trabalho, o que pode causar problemas de saúde a longo prazo; após 8 horas de trabalho manifesta-se um declínio das faculdades motoras e cognitivas, baixa o nível de desempenho, o estado de alerta diminui e aumenta o risco de erros e de acidentes (p. 23, tradução livre).

O regime das 12h pode ajudar a diminuir os efeitos do que Quéinnec (2007) refere como o «*síndrome do trabalhador por turnos*» (p.91), caracterizado pela falta de horas para se reunir com a família – em particular à hora das refeições – ou ver os amigos, e que conduz a uma marginalização do trabalhador por turnos, que vê impossibilitada a sua participação nas atividades coletivas (desportivas, culturais, políticas ou ainda sindicais).

Apresentaremos, em seguida, a investigação que foi desenvolvida e que irá revelar o que significa trabalhar em 12 horas e como é que se constrói uma experiência de trabalho em 12 horas.

## **2. Parte empírica**

Esta investigação decorreu num contexto industrial, numa empresa do setor alimentar. Ao Serviço de Consultoria em Psicologia do Trabalho da FPCEUP chegou um pedido de análise, endereçado primeiro pelos trabalhadores e depois assumido pela empresa. O pedido ancorava-se nas expectativas em torno de uma decisão recente, concertada em IRCT, entre trabalhadores e entidade patronal, que transitou de forma generalizada todos os trabalhadores ainda não abrangidos na área de produção para um regime de turnos de 12 horas, já vigente noutros setores da empresa. As expectativas, dos trabalhadores e da empresa, centravam-se na necessidade de perceber se esta opção traria vantagens ao dia a dia do trabalho nas linhas de produção e quais as consequências ou custos ao nível da saúde e bem-estar dos colaboradores da empresa. A literatura a seguir referida identifica algumas tendências, sustentadas sobretudo nos relatos dos trabalhadores, sobre a relação ou conflito entre saúde e bem-estar no trabalho e na vida fora deste.

Segundo Ferreira (2015), a análise ergonômica do trabalho, necessariamente implicada na organização da atividade laboral, inclui aspetos incontornáveis, como: perceber as condições dos ambientes de trabalho, conhecer o conteúdo do trabalho e os seus equipamentos, os “modos operatórios”, as regras e tempos de trabalho, as normas que disciplinam as matérias de segurança, saúde e bem-estar do trabalhador. O trabalho enquanto situação real não é um laboratório, por isso a análise ergonómica do trabalho é feita em campo, pela observação, registo e análise duma atividade real (Clot, 2006) na perceção da diferença entre o trabalho real (a atividade) e o trabalho prescrito (a tarefa), suportada no trabalho realizado e nos relatos verbalizados pelos trabalhadores nas ou sobre as situações concretas de trabalho. Na esteira de Dejours (2011), procurou-se realçar o que surge como sofrimento e prazer no trabalho, que a atividade de trabalho mobiliza, integrando aspetos físicos, cognitivos e psicológicos nas análises.

Considerou-se pertinente estudar o trabalho em regime de laboração contínua por turnos desta empresa, bem como analisar o seu impacto no dia-a-dia dos trabalhadores, sem pretensão de generalização, mas identificando e sinalizando as tendências observadas. Em suma: uma pesquisa exploratória, suportada na observação da atividade do trabalho em contexto real, pelo registo do observado na atividade, pelas entrevistas semies-

truturadas, não diretivas, que permitem a recolha de relatos com elaboração narrativa e exploração de significados. Foram previstos registos em papel e digitais, sob o consentimento dos participantes.

## 2.1. Participantes

A abordagem metodológica partiu de uma observação de todas as linhas de produção, procurando construir um conhecimento global e, simultaneamente, específico de cada linha, que ajudou à opção pela escolha de uma das linhas, na fase posterior da investigação.

O processo inicial de observação da atividade decorreu nas cinco linhas de enchimento, tendo existido um contacto pessoal e personalizado com cada trabalhador de serviço. Os técnicos das linhas são 121. Foram observados 92 trabalhadores efetivos (técnicos da linha) e 9 trabalhadores temporários, que estavam a substituir trabalhadores ausentes em férias ou por baixa médica.

Na Tabela 1 são apresentados alguns dados relativos à idade e antiguidade dos trabalhadores da empresa.

Tabela 1  
*Idade e antiguidade dos trabalhadores das linhas* <sup>(a)</sup>

	<i>Idade</i>	<i>Antiguidade</i>
Valor mais elevado	60 <sup>(b)</sup>	42 <sup>(b)</sup>
Valor mais baixo	24 <sup>(b)</sup>	1 <sup>(b)</sup>
Amplitude	36 <sup>(b)</sup>	41 <sup>(b)</sup>
Média	37,39 <sup>(b) (c)</sup>	12,88 <sup>(b) (c)</sup>
Mediana	35,16 <sup>(b) (c)</sup>	10 <sup>(b) (c)</sup>

*Notas:* <sup>(a)</sup> Os dados apresentados referem-se aos trabalhadores efetivos, dados fornecidos pelo departamento de pessoal da empresa; <sup>(b)</sup> Valores em anos; <sup>(c)</sup> veja-se, na idade, a proximidade entre a média, próxima dos 38 anos, e mediana, ligeiramente mais baixa, próxima dos 35 anos, que sugere a prevalência de uma população jovem/adulta; e, na antiguidade, o valor da mediana próximo de 10 anos sugere uma população maioritariamente com 10 ou menos anos de vínculo à empresa.

Dentro do âmbito do Projeto 8H12, mais abrangente, optou-se por cingir este estudo a uma das linhas de enchimento, tendo sido escolhida, por critério de conveniência, a linha de enchimento ‘Y’ <sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Referência fictícia.



Laboram, nesta linha ‘Y’, quatro equipas constituídas, cada uma delas, por quatro elementos, num total de 16 técnicos de linha, referidos, no vínculo laboral, como técnicos de operação industrial, e na Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), designados «*técnicos de operação e controlo de processos industriais*» (CPP, sub-grupo 313, inserido no grande-grupo 3 – técnicos de nível intermédio). Destes foram selecionados quatro trabalhadores, o ‘A’, o ‘D’, o ‘N’ e o ‘R’<sup>4</sup>, representando cada um deles uma das equipas, e que, num segundo momento, procederam ao preenchimento, em papel, de um cronograma diário da sua atividade, num período de sete dias, como a seguir melhor se explica.

Um terceiro momento constou da realização de uma entrevista semiestruturada, a estes mesmos quatro trabalhadores.

Na Tabela 2 são apresentados dados sociodemográficos destes quatro técnicos.

Tabela 2

*Alguns dados sociodemográficos da amostra de trabalhadores da linha ‘Y’*

Nível de escolaridade	12.º Ano
Formação técnico-profissional	‘A’, ‘N’ e ‘R’
Ensino regular	‘D’ <sup>(a)</sup>
Idade do trabalhador ‘A’/vínculo à empresa	30/8 <sup>(b)</sup>
Idade do trabalhador ‘D’/vínculo à empresa	34/17 <sup>(b)</sup>
Idade do trabalhador ‘N’/vínculo à empresa	40/17 <sup>(b)</sup>
Idade do trabalhador ‘R’/vínculo à empresa	31/12 <sup>(b)</sup>

*Nota:* <sup>(a)</sup> Iniciou frequência universitária que abandonou, ao começar a trabalhar. <sup>(b)</sup> Valores em anos.

‘R’ é o único trabalhador, dos selecionados, que acumula as funções de técnico industrial e de coordenador da equipa de trabalho na qual está inserido.

## 2.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Os instrumentos procuraram respeitar os propósitos da Psicologia do Trabalho: foram construídos com base nas observações da atividade e na sua especificidade. Fazer uma observação do trabalho no momento em que ele está a ser realizado (análise do trabalho “real”) exige o recurso a técnicas que não perturbem a atividade e aqueles que a realizam. Proximidade e distância, para que fosse dado “experienciar” a atividade sem a

<sup>4</sup> Códigos, que permitem anonimato.

perturbar, e assim poder construir a compreensão da mesma sem a adulterar. O que se pretendia observar? A experiência vivida pelos trabalhadores da linha de produção na realização das suas múltiplas tarefas, ao longo da jornada de trabalho, agora acrescida no tempo (das 8 horas para as 12 horas), as suas posturas corporais, estratégias mobilizadas pelos trabalhadores, as comunicações entre eles (verbais e não verbais), os produtos e instrumentos que manipulam, o modo como o fazem, os percursos que realizam, documentos de registo que usam, o controle que fazem sobre os equipamentos e a que estão submetidos (Ferreira, 2015), os “pontos críticos” – onde acontecem e quando, ao longo da jornada de trabalho – na linha, bem como as histórias e verbalizações sobre as mudanças e/ou variações que um acréscimo de horas de laboração possa ter trazido à atividade.

Para análise desta atividade, tendo-se optado por uma metodologia exploratória, valorizaram-se três momentos sequenciais, atrás referidos: a observação em contexto – observação sistemática, participante, com o registo escrito, digitalizado posteriormente, das verbalizações e ações no decurso da atividade; um cronograma da atividade – através do preenchimento em papel pelos trabalhadores selecionados de um “diário” de sete dias da atividade; e uma entrevista semiestruturada <sup>5</sup>. Paralelamente, procedeu-se à consulta e recolha de informação em documentos e registos da empresa.

Antes do primeiro contacto com o trabalho real nas linhas de produção, foram realizados briefings com os mais variados intérpretes do processo, desde o Diretor da unidade fabril, passando pelos responsáveis pelos departamentos de pessoal e produção, bem como com representantes da CT, a quem foi explicado o objetivo do estudo e solicitado o seu empenhamento no esclarecimento de eventuais dúvidas dos trabalhadores sobre o projeto. Foi um propósito inicial que se procurou preservar, que os trabalhadores e mais protagonistas estivessem devidamente informados de tudo o que ia acontecer, com a garantia de que receberiam a análise dos dados obtidos e os respetivos resultados finais.

### **2.2.1. Análise de documentação e de registos institucionais.**

Este procedimento de consulta e recolha de informação documental institucional foi acontecendo paralelamente aos momentos de observação. Procurou-se contactar com

---

<sup>5</sup> Os instrumentos que serviram de suporte à recolha de dados foram concebidos pelo Serviço de Consultoria em Psicologia do Trabalho da FPCEUP no âmbito do Projeto 8H12, pelo que não podem aqui ser divulgados.

alguns instrumentos que eram usados e mobilizados na atividade, e foi solicitado o acesso a documentação institucional. São disso exemplos: o Inventário de Pontos de Avaliação dos Riscos (IPAR), quadros com índices de qualidade e produtividade, planos de enchimento, jornais de bordo, relatórios de saúde e segurança no trabalho (SST), índices de absentismo e sinistralidade, o acordo do regime de laboração, os mapas dos turnos, dados sociodemográficos dos trabalhadores, etc.

### **2.2.2. A observação da atividade do trabalho em contexto real.**

As observações das linhas de produção, aconteceram entre o início de março e final de maio de 2017. Foram suportadas por um ‘Guião de Observação para Análise das Atividades’. Este guião, além dos dados sociodemográficos, permitiu recolher informações sobre o local e posto de trabalho: as condições ambientais, os diversos elementos presentes no posto de trabalho, os processos de manipulação de cargas e esforço físico despendido, os processos cognitivos mais requeridos (perceção, atenção, etc.), os riscos presentes e a sinalética, a comunicação, os efeitos físicos e psíquicos do trabalho. A inscrição dos dados observados e das verbalizações dos técnicos, sobre a caracterização da linha, as atividades exercidas e as condições em que eram exercidas, revelando alguma especificidade associada ao contexto da atividade, permitiu a construção de um ‘Glossário da Atividade’, integrando o vocabulário da profissão, com os nomes técnicos, os nomes dos processos e exemplos concretos da linguagem operativa.

Esta observação do trabalho, os seus processos e o registo dos mesmos, aconteceu entre 17 de março e 30 de maio de 2017, em 17 visitas às linhas de produção, num total de 87 horas de observação e 31 horas de registo digital das observações.

Estas observações e registos permitiram também a elaboração de um *layout* que traduz a realidade dos postos de trabalho da empresa, a partir do qual foi possível, com o conhecimento dos trabalhadores, identificar os pontos críticos da atividade e atualizar alguns aspetos da atividade que não estavam reconhecidos ou representados. Este *layout* pode ser uma ferramenta mediadora importante entre os trabalhadores e a empresa porque retrata os locais onde existem “pontos críticos” na atividade (ver *Anexo B*).

### **2.2.3. “Cronograma” da atividade: dia-a-dia da atividade em turnos de 12 horas.**

A aplicação deste instrumento aconteceu na segunda quinzena de junho de 2017.

Este ‘diário’ foi concebido para que os registos escritos do próprio trabalhador permitissem a compreensão da organização temporal do trabalho na linha de produção, a identificação dos fatores de risco presentes na atividade e as implicações desta na vida fora do trabalho. O “Cronograma” da atividade foi construído para que, pela mão dos próprios trabalhadores, fosse dado visitar aquilo que de mais significativo acontece no dia-a-dia nos processos e contextos que queremos observar e analisar. Um ‘diário’/ ‘registo da minha atividade’, num período de 7 dias dentro e fora do trabalho, em formato de um livreto de bolso, tamanho A5 dobrado ao meio, para facilmente ser transportado e resguardado dos olhares alheios. Um campo para inscrição dos dados de identificação do trabalhador; uma tabela de registo para cada um dos sete dias, com os campos a seguir referidos; um espaço para um balanço geral da semana e uma página final reservada a comentários e observações.

Foram previstos briefings para convidar os trabalhadores à participação e esclarecer sobre os propósitos e *timings* da aplicação deste instrumento, bem como da realização da entrevista posterior. Este ‘diário’ deveria ser preenchido e entregue, antes do dia da entrevista, a um dos elementos da equipa do projeto, em envelope fechado, para garantir o sigilo dos dados.

#### **2.2.4. Fase das entrevistas.**

As entrevistas foram realizadas entre finais de junho e meados de julho de 2017. As entrevistas permitem perceber de que forma os participantes interpretam as suas vivências, descritas na linguagem dos próprios e permitem ao entrevistador intuir sobre a maneira como interpretam o seu mundo, o seu significado num contexto, numa atividade e fora desta.

Foi elaborado um guião de uma entrevista semiestruturada, com questões simultaneamente abertas e guiadas.

A primeira parte: uma apresentação e contextualização do momento desta (após as observações da atividade em contexto real e do preenchimento do ‘diário’); a caracterização do trabalhador, com alguns dados sociodemográficos, e o seu conhecimento do Projeto; a afirmação da garantia de confidencialidade e pedido de consentimento para a gravação da entrevista.

Uma segunda parte procura, primeiro, perscrutar o percurso profissional do traba-

lhador, as suas experiências, anteriores e na atividade atual, as condições e riscos do trabalho e a experiência de trabalho em diferentes regimes de horários. Depois parte-se para a exploração das ‘crónicas do trabalho’, explorando o ‘diário’ preenchido pelo trabalhador. Sugere-se ao trabalhador que reflita sobre as evoluções na atividade de trabalho e nos seus indicadores – mudanças e prioridades, obstáculos/dificuldades e reconhecimento na atividade exercida; a alteração no ‘tempo no trabalho’ de 8h para 12h e qual o impacto na atividade exercida, bem como o seu posicionamento relativamente a esta mudança das 8 horas para as 12 horas. Termina-se esta parte pedindo ao trabalhador um balanço global sobre esta mudança na organização temporal do trabalho – aspetos positivos, negativos, bem como expectativas sobre mudanças.

A terceira parte pretende obter a perspetiva do trabalhador sobre os impactos possíveis associados à atual organização temporal do trabalho (na saúde e na vida fora do trabalho). Na parte final da entrevista procura perceber-se a expectativa do trabalhador face ao futuro da e na atividade, auscultando a sua opinião sobre a sustentabilidade desta mudança para as 12h, bem como sugestões de melhorias nos horários ou propostas para outras mudanças pertinentes.

#### **2.2.5. Da recolha à restituição dos dados.**

Aos coordenadores das 4 equipas foi pedido que trabalhassem sobre dois documentos em papel – uma tabela contendo dados referidos pelo IPAR da empresa e um *layout* da linha – e aí ‘rabiscassem’ identificando e sinalizando os pontos por eles considerados críticos, bem como os principais riscos que lhes estão associados. Isto e a restituição dos dados aos trabalhadores ao longo das observações e o feedback dos mesmos revelaram-se preciosos auxílios para a caracterização da linha, dos postos de trabalho, dos pontos críticos e dos riscos associados.

Tudo contribuiu para um fecundo cruzamento de informação.

### 3. Análise e Discussão dos Dados

#### 3.1. Caracterizar a Política Laboral, a Linha de Produção e os Postos de Trabalho

##### 3.1.1. A política laboral da empresa, a sua atividade e o regime de horários por turnos das linhas de produção.

No briefing de apresentação do projeto ao Diretor da Produção, ocorrido nas instalações da empresa, foi por ele afirmado que esta unidade industrial *«é uma fábrica de referência nacional, em processo de expansão para o mercado internacional, uma vez que Portugal não tem mercado capaz para esgotar a produção de uma empresa desta dimensão»* (Diretor da Produção). Em 2006, a empresa adotou o regime de ‘laboração contínua’ (24 horas, sete dias por semana), funcionando num regime misto, com um sistema de laboração semi-contínuo, de segunda a sexta, 40 horas semanais (três turnos – matinal, vespertino e noturno – suportado em três equipas em sucessão que cobrem o período das 24 horas, com interrupção do trabalho ao fim-de-semana) e laboração contínua (sete dias da semana), suportado em cinco equipas, em turnos de 8 horas, sendo uma de ‘apoio’, que permitia usufruir de mais tempos de folga e de fins-de-semana, num horário com um período de referência de 39 horas semanais. Em 2009 a quinta equipa (designada ‘equipa de apoio’) foi suprimida, e entrou em vigor um regime de laboração contínua de turnos de 8 horas, num horário com um período de referência de 42 horas semanais, que acarretou uma drástica redução das folgas ao fim-de-semana, levando os trabalhadores a abdicar forçosamente de tempo social e familiar. O sistema vigente era um sistema rotativo, de rotação ora rápida (ao fim de dois/três dias) ora lenta (cinco turnos consecutivos), irregular num dinamismo anti-horário (Moreno, Fischer e Rotenberg, 2003) ou de ‘avanço de fase’ (Silva, 2017) (turno da noite – turno da tarde – turno da manhã), irregular, nos tempos ou ciclos de trabalho (oscilando entre três a cinco dias consecutivos de trabalho) e na alocação dos dias de folga<sup>6</sup> (a mais curta de 36 horas e a mais longa de 72 horas) (ver Anexo D). Este horário permitia gozar um fim-de-semana por mês.

No início deste ano, após processo negocial entre a empresa e os trabalhadores,

---

<sup>6</sup> É referida uma folga ‘fantasma’ – apesar de ter a duração de 32 horas, passavam apenas uma noite em casa, pois os trabalhadores saíam do turno manhã (15.30h), mas vinham trabalhar ao fim do dia seguinte, turno da noite (23.30h), permanecendo muitos dias consecutivos no local de trabalho (9 ou 11 dias) (ver Anexo D).

mediado pela CT, foi adotado a título experimental um regime de laboração contínua em turnos de 12 horas, com um período de referência semanal de 42 horas. Este horário comporta um sistema rotativo, de rotação rápida não regular (ao fim de dois/três dias muda), irregular nos tempos ou ciclos de trabalho semanais, com 15 folgas em cada mês as quais permitem gozar dois-fins-de-semana intercalados (ver *Anexo E*).

### **3.1.2. Caraterização da linha ‘Y’ e da sua ‘tripulação’.**

A linha ‘Y’ é uma linha de tara perdida (TP), apenas enche vidro novo esterilizado.

A entrada na linha de vidro vazio em paletes e saída de vidro cheio em paletes, é uma área entregue a um prestador de serviços, em regime de *outsourcing*. «*Um elemento apenas para uma área muito grande, com perigo constante*» (coordenador da equipa, 32 anos), com entrada e saída de linha, robots de paletização e despaletização com ferramenta de corte e manipulação de carga, movimentação efetuada junto do circuito mais intenso dos empilhadores. Observou-se que o coordenador não fica indiferente à entrada da linha, havendo frequente intervenção para assegurar o abastecimento de vidro.

As tarefas realizadas no seio da linha são da responsabilidade dos técnicos da empresa, exceto a reposição de consumíveis e a limpeza ordinária do espaço, confiada a prestadores de serviços.

A organização do trabalho, nomeadamente a atribuição do posto de trabalho e a gestão das pausas, é da responsabilidade coletiva de cada equipa ou, em última instância, do coordenador. Não obedece a um normativo, podendo ser diferente de uma equipa para outra. Por exemplo: a rotação nos principais postos de trabalho pode ser mensal, de seis em seis meses ou anual, conforme decisão coletiva ou do coordenador. O ‘coração da linha’, a enchedora, está normalmente confiada ao coordenador, porque é o equipamento de maior responsabilidade e está próximo do posto de registo central. As pausas são regulares, habitualmente três por turno (de dia ou de noite) – uma, para uma refeição principal (30 a 45 minutos), e outras duas (de 10 a 15 minutos), para um lanche ou simples repouso, combinadas entre os elementos da equipa. Ordinariamente usufruem das pausas dois a dois. Perturba esta organização a presença de trabalhadores temporários na linha, em substituição de algum técnico que falte.

### **3.1.2.1. Caracterização ambiental e espaço físico geral.**

O ambiente térmico na linha está sujeito a oscilação sazonal, com significativa amplitude. *«Nota-se dia e noite, frio e calor. O ambiente aqui dentro no inverno pode descer aos zero graus ou até um negativo»* (técnico da linha, 49 anos). Há ventilação que renova o ar por processo forçado, mais usado no verão, altura em que o espaço se torna mais quente e abafado.

A iluminação artificial é constante, dia e noite, sem diferenças significativas face às condições climatéricas exteriores. Existem apenas umas frestas de telha translúcida no teto. *«A luz é um fator de cansaço. A luz é horrível. Devíamos dispor de outra luz, para estarmos protegidos»* (técnico da linha, 49 anos). Isto comporta riscos para a visão.

Em razão de ser a linha mais moderna da unidade fabril, apresenta uma disposição centralizada dos equipamentos, que não se verifica noutras linhas, e que permite uma maior proximidade e cooperação entre os trabalhadores (ver *Anexo B*), numa disposição muito horizontal e sem desníveis acentuados ou obstáculos entre os equipamentos principais. *“Esta linha é muito plana. É bom para se trabalhar, não tem muitos degraus. Num ponto central permite observar toda a linha”* (técnico da linha, 40 anos). O *layout* desta linha facilita a atividade. Observou-se que a proximidade dos equipamentos no centro da linha permite melhor comunicação e controlo de toda a linha. No entanto esta proximidade à enchedora, no coração da linha, faz com que o ruído muito intenso da ‘sopradora’ (nome dado pelos trabalhadores da linha) afete todos os postos de trabalho e, particularmente, a comunicação verbal entre os técnicos. O ruído atinge níveis muito agressivos, sobretudo aquele que resulta deste equipamento que limpa as garrafas com recurso a ar comprimido, obrigando ao uso de protetores auditivos. *«Pode funcionar a água e o barulho é bem menor. A água tem custos e funciona a ar comprimido. São mesmo necessários os auriculares, pois o ruído é muito agressivo»* (coordenador de equipa, 32 anos). Nesta linha não se faz uso, habitualmente, da lavadora de vidro (mais usada na tara com retoma ou retornável – TR).

Tem zonas de transportadores que são problemáticas. Toda a linha é percorrida por transportadores metálicos ou em material polímero que levam as garrafas de vidro ou as embalagens de cartão cheias de garrafas aos seus destinos. Há, no entanto, *«transportadores mal dimensionados, com inclinação e estreitamento»* (coordenador da equipa, 32 anos), com riscos de queda e rebentamentos de garrafas. *«Falta acesso a uma zona de*



*transportadores elevados*» (coordenador da equipa, 32 anos). Observou-se, de facto, os trabalhadores a passar por baixo e a caminhar em cima dos transportadores, com risco de choque e de queda em altura ou de ser arrastado pelos transportadores. Os técnicos improvisam passagens inferiores aos transportadores em quase toda a extensão da linha, para agilizar as deslocações.

O núcleo central da linha é uma *«área muito húmida, com água constante no chão e piso molhado»* (coordenador da equipa, 32 anos), com risco de quedas e acidentes. Existe um único corredor de acesso à linha e observou-se tráfego intenso de pessoas e *stakers*. *«Um único acesso direto à linha, para pessoas e movimentação de cargas [stakers], comporta risco de atropelamento»* (coordenador da equipa, 32 anos).

### **3.1.2.2. A ‘tripulação’ e as tarefas.**

A equipa de trabalho, também designada ‘tripulação’, é composta por 4 técnicos industriais, acumulando uma função de coordenador, supervisionados por um gestor de linha, que é um técnico superior. As substituições de trabalhadores de linha, por faltas, férias ou baixas médicas, são feitas por trabalhadores temporários, com ou sem experiência.

O turno começa com o *briefing* diário de passagem de serviço ao turno seguinte, com informação sintetizada em “jornal de bordo”, sobre o que aconteceu na linha, episódios, interrupções, produção/rendimento.

Os técnicos da linha na sua atividade diária exercem múltiplas tarefas, algumas suportadas na observação, outras na intervenção em comandos digitais ou analógicos e outras físicas que exigem manipulação. Funções comuns: a mudança das peças das máquinas nas mudanças de formato, um processo de produção mais manipulado, e consequente ‘afinação’ da linha; observar a linha, detetar e corrigir anomalias (como queda de garrafas, etc.), controlo de *stocks* (rótulos, cartão, etc.), verificações de níveis e parâmetros – muitos dos processos são automáticos mas precisam de ser supervisionados – do nível de enchimento da bebida na garrafa, do oxigénio e do CO<sub>2</sub>, etc., permanecendo atentos aos LCD’s digitais, aos alarmes sonoros ou luminosos e a resposta do trabalhador é corrigir de imediato ou chamar a manutenção - *«A 1.ª intervenção é do trabalhador de linha, em 3 ou 4 minutos. Se exigir resposta mais complicada chama a manutenção»* (coordenador da equipa, 32 anos); registos no «jornal de bordo»; e limpeza geral da linha,

no final do turno ou nas mudanças de formato.

Observou-se situações de hipersolicitação que exigem *«estar atento à máquina, porque ela solicita a nossa atenção, exige procedimentos, se não ela para»* (coordenador da equipa, 32 anos), trabalho diligente numa cadeia onde os elos não podem partir-se, com o risco da cadeia ser interrompida e a linha ter de parar. A resolução de problemas e imprevistos varia em razão da constituição da tripulação: *«Se a equipa de pessoal da linha é só composta por efetivos, há mais tranquilidade. Se estiver lá um trabalhador temporário há um acrescido esforço de “vigilância”, a não ser que ele tenha, porque é mais antigo ou experiente, controlo sobre os processos»* (técnico da linha, 30 anos). *«Se tiver de me ausentar do meu posto, não estando um colega com experiência, se tiver de contar com um trabalhador temporário, procuro que este fique num posto menos exigente, ‘menos crítico’»* (técnico da linha, 38 anos).

As tarefas com maior exigência física: o manuseamento de algumas peças, na mudança de formato, pela dimensão e postura física exigida, bem como dos filmes de plástico para envolver packs de cartão, que podem pesar cerca de 50 kg.

### **3.2. Os postos de trabalho na linha e identificação de “pontos críticos”**

Muito do que aqui se caracteriza é comum à generalidade das linhas, variando a intensidade que essas características possam ter na atividade desenvolvida. Aquilo que se identifica no IPAR (ver *Anexo C*) resulta de um diagnóstico dos riscos associados a cada posto de trabalho, do ponto de vista do perito em SST, mas não contempla o ponto de vista dos trabalhadores. O que aqui se apresenta resulta de uma análise aos postos de trabalho, aos processos a eles associados e à identificação e sinalização dos pontos críticos, representados num *layout* (ver *anexo B*). Optou-se por respeitar a ordem sequencial do funcionamento da linha, em razão dos postos de trabalho e dos pontos críticos que lhes estão associados, introduzindo alguns dos registos observados e verbalizações dos trabalhadores que validaram a informação.

Os processos ordinários na linha são quase todos mecânicos ou digitais, exceto a manipulação das peças na mudança de formato, a reposição de rótulos, embalagens de cartão, os contentores de vidro (garrafas partida ou rejeitada), bem como processo de limpeza, que são manuais. A linha muda frequentemente de formato, ao mudar a garrafa que vai ser enchida na linha, que varia conforme o produto e a medida, o que implica a

mudança das peças das máquinas, que têm de ser manipuladas, e pode demorar cerca de 3 a 4 horas, até a linha ‘estar afinada’ e em ritmo normal de produção. O tempo de funcionamento num formato é determinado pelo plano da produção, em razão das encomendas geridas pela logística e das campanhas do marketing.

### **3.2.1. Atividade geral e limpeza.**

A atividade geral da linha e a limpeza das mudanças de formato ou de fim de turno comportam exposição a perigos e riscos que exigem adoção de medidas de prevenção e proteção (ver *Anexo C*).

É crítico, nesta atividade: o piso molhado; o vidro no pavimento; as calhas abertas, sem as grades (não sinalizadas no IPAR); os equipamentos ao nível da cabeça; o contacto com produtos químicos abrasivos; a circulação por cima e por baixo dos transportadores, às vezes em movimento.

Há quatro zonas críticas, não explicitadas no IPAR: o único acesso à linha, onde convivem *stakers* e pessoas, num tráfego que se observou intenso; uma zona de transportadores elevados, com difícil acesso que obriga a circular por cima dos mesmos; outra zona de transportadores mal dimensionados, que originam o rebentamento frequente ou a queda de garrafas; e a área central da linha com muita humidade no piso, que fica escorregadio.

### **3.2.2. Postos de trabalho.**

Os postos de trabalho, propriamente ditos, no seio da linha estão afetos aos principais equipamentos, com os procedimentos que a seguir descrevemos (ver *anexos B e C*).

#### **3.2.2.1. Posto de trabalho—Enchedora.**

De 50.000 em 50.000 garrafas, há que atualizar o painel digital da linha, ou a máquina para. «*Hoje estamos a 50.000 hora, mas é um problema dum equipamento, a sopradora, que devia ter sido revista em janeiro passado, mas não levou peças novas... muito caras...*» (coordenador da equipa, 42 anos).

É o equipamento que, mesmo em situações ‘normais’ requer mais atenção. É um posto ‘vedado’ a trabalhadores temporários, não só pela exigência do equipamento mas também pelos registos implicados e que são feitos no jornal de bordo. A enchedora tem

adjacentes duas máquinas: a sopradora, que, num sopro de ar comprimido, limpa e seca a garrafa, e a capsuladora, que coloca a cápsula, e qualquer um destes três processos pode implicar problemas e tem riscos associados (ver *Anexo C*).

Em cada período de 8 horas o técnico da enchedora tem que tirar uma amostra de 4 garrafas já capsuladas, para testes de qualidade (nível de O<sub>2</sub> e CO<sub>2</sub>) e 5 garrafas para medição do volume líquido. Os consumíveis da capsuladora são geridos por um ‘alimentador’ que está situado num nível superior, por cima do equipamento, e se encravar o acesso ao equipamento comporta risco, *«perigo, com risco de acidente, por causa de uma escada totalmente na vertical!»* (coordenador da equipa, 32 anos).

#### **3.2.2.2. Posto de trabalho—Pasteurizador.**

O Pasteurizador expõe as garrafas a temperatura de cerca de 70<sup>0</sup> – pode variar em razão do formato e do produto engarrafado – para eliminar micro-organismos e conservar a qualidade do produto. Três a quatro vezes por turno, com recurso ao *logger*, um equipamento que regista os parâmetros da bebida no interior da garrafa, verifica-se a temperatura dos banhos do pasteurizador.

A máquina para se não se realizar esta medida e pode levar à paragem da enchedora, se o processo de acumulação nos transportadores ficar congestionado.

#### **3.2.2.3. Posto de trabalho—Rotuladora.**

A rotuladora é uma máquina que exige reposição constante de consumíveis (rótulos e baldes de cola): 3 pontos de entrada de rótulos, com alimentação contínua; de 7 em 7 minutos, aproximadamente, é necessário colocar cassetes de rótulos. *“Gosto de tarefas mais elaboradas, como a rotuladora, que tem vários processos”* (técnico da linha, 27 anos). Este é um posto no qual a atividade é muito repetitiva e monótona.

#### **3.2.2.4. Posto de trabalho—MEAD.**

Há uma máquina nova na linha – *«embaladora»* (expressão dos trabalhadores) ou MEAD – que está a ser calibrada, ocasionando algumas interrupções, com supervisão de um técnico francês oriundo da empresa que forneceu o equipamento.

A MEAD é um equipamento embalador das garrafas em *packs* ou caixas de cartão (variam em razão do produto e do formato da garrafa). À saída da MEAD o produto embalado

pode seguir diretamente para paletização (em *packs*, para paletes pequenas, para determinados clientes) ou seguir para a *Kisters*, para colocar caixas e/ou plástico, e então seguir para paletização (paletes normais). Requer abastecimento de cartão, podendo consumir mais de 30 paletes de cartão por turno. O cartão é pesado porque é levantado da paleta em resmas e colocado na MEAD. O trabalhador pode escolher “*mais carga, menos movimentos, pois pode por mais um pouco de cartão, e ganha uns minutos mais*” ou “*menos cargas, mais movimentos*” (coordenador da equipa, 32 anos).

Observou-se abastecimentos de 15 em 15 minutos. É uma tarefa desgastante e cansativa, semelhante à da *Kisters*, como a seguir veremos.

#### **3.2.2.5. Posto de trabalho—Kisters.**

A «*encartonadora*» (expressão dos trabalhadores), é o equipamento que coloca *packs* em tabuleiros de cartão e/ou os envolve em plástico retrátil ou em caixas de cartão. Os rolos de plástico, colocados à mão, com ajuda de um carro adaptado, pesam cerca de 50 quilos e são colocados cerca de 15 rolos em cada turno de 12h. O cartão das caixas também é abastecido à mão, mais de 30 paletes por turno. Estas tarefas são das mais fatigantes numa linha de enchimento. A saída desta máquina é uma zona muito quente, pois tem um forno que realiza o processo retrátil do plástico que envolve os *packs*. Observou-se o esforço exigido e as posturas assumidas na realização de algumas tarefas.

#### **3.2.2.6. Balcão de registo manual e digital.**

Há um balcão central de registo, onde estão o plano do turno, o jornal de bordo em papel, um computador para os registos digitais. O coordenador ou quem o substituir, durante o turno, regista em papel o que é relevante, e na última hora do turno, «*se não for perturbado por imprevistos os problemas, se não fica até mais tarde*» (coordenador da equipa, 31 anos), transpõe a informação para um registo digital no computador, que é remetido à gestão por *email* e serve de passagem de testemunho ao turno seguinte.

### **3.3. O observado, o ‘relatado’ e o acervo documental em análise**

As observações foram no terreno, no contacto com os trabalhadores que permitiu conhecer e percorrer os espaços, alguns quase ‘labirínticos’, serpenteando transportadores de infindas filas de garrafas, subindo e descendo degraus, contornando equipamen-

tos, acompanhando os seus passos na atividade, e com o registo das suas verbalizações. Estes diálogos foram-se enriquecendo á medida que os trabalhadores se foram habituando à nossa presença.

Durante todo o processo de recolha de dados deparamo-nos com algumas contrariedades, nomeadamente a disponibilidade dos técnicos, permanentemente solicitados pela atividade e pelos horários de refeições e pausas do trabalho, ou a sua ausência em férias ou folgas, e um outro constrangimento relevante, de índole ambiental, do contexto laboral que estava a ser observado: excessivo ruído produzido pelos equipamentos que perturbava e, por vezes, impedia mesmo a comunicação, obrigando à espera da oportunidade do recurso a um espaço recatado, gabinete ou sala próxima, para recolher o testemunho dos técnicos.

Os diálogos foram uma ‘escola’ que serviu para aferir da compreensão das expressões e dos processos, quando respondiam solicitamente às questões, sobre o funcionamento de uma máquina, sobre uma tarefa que estavam a realizar, uma verbalização, etc. Esta observação em contexto real duma atividade, permitiu uma aprendizagem sobre a realidade complexa dum trabalho em turnos, que absorve 12 horas de laboração contínua com breves pausas, e da vida para além dele, nas pausas, descansos e folgas. Deste contacto colhemos muitos relatos, e particularmente dos quatro da pequena amostra dos entrevistados que se revelaram próximos dos relatos observados nas linhas, que serão o suporte desta análise.

Partindo do posicionamento – favorável ou desfavorável – dos quatro trabalhadores face ao regime de laboração, esta análise irá percorrer um itinerário guiando-se por alguns marcos de referência: a perceção sobre o impacto dum horário de 12 horas, num regime de laboração contínua em turnos, evocando a memória recente de uma experiência anterior de turnos de 8 horas, no bem-estar do trabalhador, no próprio trabalho e na vida fora deste, procurando identificar constrangimentos e riscos associados à atividade exercida, se o estado de saúde foi afetado e os processos de regulação pessoais ou coletivos construídos no exercício da atividade.

### **3.3.1. Posicionamento face ao regime de 12 horas.**

‘A’ (30 anos) tem um posicionamento desfavorável aos turnos de 12 horas e tem a expectativa de que a situação se reverta para um horário de 8h, de segunda a sexta. Diz:

«Vou lutar por isso na próxima Assembleia de trabalhadores». No regime de 8 horas «*tinha vida pessoal e social fora do trabalho*», e sentia o trabalho a acontecer num «*ritmo natural, articulado com as outras dinâmicas sociais e de descanso... 8 horas de trabalho, 8 horas de lazer, 8 horas de descanso*», afirmando que não se sentia tão cansado como agora e que mantinha sonos regulares todos os dias. Com as 12 horas o «*trabalho tornou-se massacrante*», sentindo-se mais cansado e uma maior dificuldade em regular o sono, reconhecendo que isto pode afetar a qualidade do seu trabalho e o resultado da sua atividade. As suas dinâmicas sociais foram perturbadas: «*após 12 h de trabalho não tenho disposição para mais nada, e nas folgas quero é descansar*». Afetou a sua relação com pessoas próximas, como a irmã, com quem vive, uma filha que reside longe e a namorada.

‘R’, ‘N’ e ‘D’, manifestaram-se favoráveis ao regime de 12 horas: «*Que as 12 horas sejam um sucesso... Acredito que será pacífico manter este horário*» (‘R’, 31 anos), «*porque acumulo mais tempo de folga, venho mais disponível para o trabalho*» (‘N’, 40 anos). Oriundo de Santarém, este horário permite-lhe visitar a família e os amigos de 15 em 15 dias. «*No outro horário não dava. Ia só de mês a mês. Trabalhávamos aqui muitos dias seguidos. Eram menos horas, mas acabávamos por ter que vir sempre. Neste horário são 12 horas, mas trabalha-se o máximo 3 dias. Depois fica-se em casa...*». Refere que o mais complicado de gerir nos turnos de 12 horas são as 3 noites seguidas, «*as 3 noites saem-nos do corpo...*». Sugeriu a eliminação da terceira noite na escala. Nos turnos de 8 horas o «*tempo livre era escasso, estava pouco tempo com a família... passava a vida no trabalho, não tinha tempo para mais nada*». Acusava cansaço acumulado pela presença contínua no local de trabalho, também referido pelo trabalhador ‘D’ (34 anos), e conotado como «*massacrante*» pelo trabalhador ‘R’ (31 anos). Com as 12 horas ‘N’ (40 anos) afirma estar «*mais disponível para trabalhar*», ter outra disposição para o trabalho. «*O ritmo de trabalho é o mesmo, não mudou. Mas o acumulado das folgas permite a vida fora do trabalho, a prática desportiva*». Sente-se menos cansado e dorme aproximadamente 7 horas de noite e cerca de 9 horas de dia, após turnos da noite.

‘D’ (34 anos) espera que se mantenha este horário, uma vez que, também ele deslocado de Santarém, confidenciou que nos turnos de 8 horas «*não usufruía do tempo livre, pois a família estava longe, os hobbies também... só lá ia uma vez por mês*». Acusa saturação pela presença contínua no local de trabalho. «*12 horas no local de trabalho*

*pode pesar, mas a vantagem acrescida das folgas é gratificante...permite mais idas à família e a realização de atividades de que gosta...».* Não sente o trabalho como saturante e regula bem os sonos.

‘R’ (31 anos) nas 8 horas, para além do cansaço acumulado referiu a perturbação do sono e o recurso a ansiolíticos. Estava indisponível para outras atividades pessoais e sociais, o que não acontece agora. Manifestou ter consciência que *«trabalhar 12 horas é mais desgastante que trabalhar 8 horas»*. Mas, apesar do cansaço, regula melhor o sono e recupera, dormindo ordinariamente 7 a 8 horas, prolongando o sono nas folgas. 12 horas *«permite mais refeições e outros momentos com a família e com os amigos, atividades de lazer, BTT...»*.

### **3.3.2. Turnos de 12 horas trouxeram alteração ao trabalho e ao bem-estar?**

Se para ‘R’ (31 anos) as 8 horas são referidas como menos custosas que as 12 horas, não deixa, no entanto, de vincar o facto de que este horário era pesado – *“Passávamos aqui menos horas mas acabava por existir muita saturação... e apenas um fim-de-semana por mês”*.

Reconhece que este horário pode ser um fator de risco: a presença 12 horas contínuas no local de laboração é um período extenso, mas afirma que a empresa ganha porque *«tem um trabalhador mais motivado no trabalho»*. Vê como positivo, no que corroborado por ‘A’, o facto de haver menos mudanças de turno, o que *«permite organizar melhor o trabalho»* (‘A’, 30 anos). *“Uma troca de turno acaba por quebrar o funcionamento da linha. Dantes eram 3 agora são 2 trocas. Acaba por se ganhar qualquer coisinha”* (‘R’, 31 anos).

‘N’ (40 anos) só tinha a experiência de Santarém – 8 horas, de segunda a sexta, 3 turnos diários, rotação semanal. Ainda experimentou alguns meses o horário anterior das 8 horas e confessa: *«Eram 8 horas de trabalho, mas não saíamos daqui. Acabava por não ter tempo nenhum. Chegava a uma altura em que a malta já vinha mais cansada, quando era a folga curta, praticamente trabalhávamos 10 dias. Saíamos às 16h mas no dia seguinte vínhamos entrar à meia-noite. O que fazia lá fora? Se fosse para a praia, vinha cansado»*. ‘D’ (34 anos) tem uma opinião muito idêntica: *«Com a folga de 32 horas passávamos aqui 10 dias seguidos, 5 manhãs mais 5 noites, em dias consecutivos. Havia aquela folga de 32h, mas eram 10 dias de trabalho quase seguidos. As 12 horas podem ter algum*



risco: «*Noto que sai do corpo! É obvio, se o dia correr mal, estar ali 12 horas, se for um dia daqueles piores, sai do corpo...*» ('N', 40 anos). Não sentiu que o ritmo de trabalho se alterasse ou perturbasse: «*É o mesmo ritmo, é irmos fazendo o nosso trabalho e bem, e tentar que não haja acidentes*». «*A única coisa que me custa um bocadinho neste horário é o facto de termos aquelas 3 noites*». 'D' (34 anos) diverge um bocadinho: «*São 3 dias seguidos e 3 noites seguidas. Mas antes fazíamos 5 seguidos*». Mas, reconhece o peso da atividade durante um turno extenso: «*Verdade se diga, estar ali 12 horas a olhar para um equipamento...*».

«*Fala-se do horário das 5 equipas [8 horas], que já existiu cá dentro e quase toda a gente que o fez gostava*» ('A', 30 anos), mas «*8 horas com quatro equipas é crítico*». Afirma que o horário atual, num ambiente industrial em que o desgaste é muito, é um fator de risco: «*É um horário de 12 horas. Não é equilibrado. São muitas horas cá dentro. E o facto de estarmos 12 horas de pé, acaba por ser massacrante. Conheço pessoas que fizeram turnos de 12 horas noutras empresas. Nunca ouvi ninguém dizer bem*». Sente que há um esforço acrescido que pode perturbar a atenção dos trabalhadores: «*Estar focados 12 horas no equipamento. É normal as pessoas fiquem saturadas de estar ali e comecem a pensar noutras coisas*». Refere-se ao trabalho noturno como «*sempre custoso*», seja em 8 ou 12 horas «*trabalhar de noite é sempre mau*», embora afirme que as noites acabam por passar mais ligeiras do que os dias, porque a atividade é menos perturbada: «*Os dias são mais maçadores, porque chega às 15.30h [horário de saída nos turnos das 8 horas] e ainda temos mais 4 horas para cá estar. O meu corpo estava habituado ao ritmo anterior. À tarde, aí pelas 15.30h ou de noite pelas 4h, o corpo começa a querer desligar. De dia há sempre mais pessoas a questionar e a perturbar. A noite é mais tranquila, não tem essa pressão, a cabeça está mais descansada*». Mas reconhece que, comparativamente – 3 dias ou 3 noites – as 3 noites são mais pesadas.

'A' (30 anos) considera que nas 12 horas o trabalho fica sobrecarregado e satura, o que pode implicar perda de vigilância e significar o «*descuro do produto, o que é mau para a empresa e para a própria atividade, porque acaba por haver mais reclamações pelo facto de o produto não estar tão conforme*». Acrescenta ainda: «*Estarmos cá 12 horas, são mais horas de exposição às condições que podem causar o perigo, e isso leva a coisas más*». As 12 horas podem acarretar maiores desequilíbrios nas equipas de trabalho, se o fator idade for tido em conta, como constata: «*Temos colegas que já têm 50 ano.*

*E nesses noto que já é complicado, principalmente de noite. Noto que passam a noite com um custo desgraçado e é complicado para quem trabalha com eles. Como estão quase desligados alguém tem que auxiliar o trabalho deles. E isso complica o nosso trabalho».*

### **3.3.3. E a vida fora do trabalho?**

As ‘folgas fantasma’, nos turnos 8 horas, apesar das 36 horas de pausa, não lhes permitiam ausentar-se 9 ou 11 dias consecutivos do local de trabalho, pelo que não as sentiam como verdadeiras folgas. ‘R’ (31 anos) diz que o único fim-de-semana que gozava, todos os meses, *«era vivido de uma forma quase ‘alucinada’ a tentar realizar o que tinha ficado por fazer»*. Então para os trabalhadores de Santarém, eram muitos dias solitários, sem a família ou amigos.

As folgas nas 12 horas, para ‘R’, ‘N’ e ‘D’, são aproveitadas para atividades de lazer com família e amigos, ou hobbies. ‘A’ diz que consegue descansar melhor nas folgas e aproveita para recuperar o sono, não vendo aí significativo ganho social, como exemplifica nos registos do último dia [folga] do ‘diário’ da atividade – *«tive um convite para socializar mas não tive disposição para o fazer» e na entrevista – «Quando fazia o outro horário, eram cinco [noites], mas mesmo assim conseguia fazer alguma coisa. Conseguia sair de casa, estar com os amigos, pois só entrava às 23.30h. Não tinha aquela pressão, podia jantar em casa. Esse horário era pesado, sem dúvida, mas permitia mais vida social todos os dias, não apenas nas folgas»* (‘A’, 30 anos)). Reconhece que as folgas neste horário são mais extensas, mas não necessariamente mais proveitosas: *«Quando estou a trabalhar de noite, para mim são cinco dias que não existem para a vida. Quando trabalhamos 3, nos próximos 2 a minha vontade é zero. Quando acordo até posso pensar em fazer algo, mas... Agora faço a minha vida aqui, é o que eu sinto. Almoço, janto aqui...»*. O cansaço, e a consequente necessidade de repouso, roubam a disposição para socializar. Aponta ainda uma outra perda em relação ao horário anterior, resultado do que referiu como *«um mau processo de negociação com a empresa»* (‘A’, 30 anos), pois beneficiavam de 11 folgas de laboração contínua, que perderam, para além das folgas do horário. De forma global, sente-se pior neste horário.

‘N’ (40 anos) sente que o turno 12 horas lhe proporcionou tempo para realizar e usufruir de coisas que o de 8 horas lhe tinha furtado. *«Eu não mexia nas folgas. Agora tenho mais tempo para fazer coisas lá fora»*: o convívio com a filha, que via uma vez por

mês e agora vê frequentemente; o contacto com o resto da família; a prática desportiva a que se habituou desde criança. É explícito o ganho na atividade e na vida social em 'D' (34 anos): *“Agora consigo gerir mais o tempo – o tempo de estar aqui a trabalhar e o tempo de estar com a família em Santarém. Quase todas as semanas vou lá e até há semanas em que já nem vou, já não preciso»*. De forma global sente-se melhor neste horário: *«Saber que trabalhamos dois dias e que estamos outros dois em casa. Até vimos trabalhar com mais alguma motivação»*.

### **3.3.4. Quais os principais constrangimentos na atividade, em turnos de 12 horas?**

'R' (31 anos) é técnico da linha e acumula funções de coordenador. Para ele esse é um duplo constrangimento que pode afetar a sua atividade: a indefinição do estatuto e o acumular de funções do coordenador. A função de coordenador mudou, pois agora 'acumula'. Supostamente deveria ser só técnico coordenador, mas tornou-se *«pau para toda a obra...agora tenho de o fazer [coordenar] nos intervalos de operar isto ou aquilo»* ('R'). A coordenação sem um estatuto devidamente definido não permite espaço de decisão ao coordenador, que podia resolver no momento; e priva esta figura de autoridade para intervir. *«Delegam-lhe o poder, mas não o tem e é desautorizado por um superior que vem à linha»* ('A', 30 anos).

*«Uma distração pode perturbar a produção. Por exemplo: encher mil garrafas a mais é um minuto. Mas depois para retirá-las da linha são precisos muitos»* ('R', 31 anos). Identifica alguns fatores que podem afetar a atenção requerida pelo trabalho na linha. Uma máquina nova na linha, que devia, pela inovação e avanço tecnológico favorecer o processo de produção pode tornar-se num *«ponto crítico»* até estar devidamente afinada. A 'tripulação' composta por 4 membros *«é adequada»*, mas com uma salvaguarda – *«está bem, quando tenho a minha equipa completa»* - que tem a ver com as ausências dos técnicos da linha e a sua substituição por trabalhadores temporários sem experiência, que é uma contingência perturbadora e motivo de sobrecarga nas tarefas, pois *«não são autónomos, é preciso ter a sensibilidade para saber se as coisas estão bem e a sensibilidade do ajuste, e isso ganha-se com os anos, com a experiência»*, que eles não têm. *«A inexperiência dos técnicos da linha, dificulta a organização do trabalho e a rotatividade nos equipamentos»* ('A', 30 anos).

A tripulação reduzida perturba a atividade – *«há situações em que a falta de um*

*elemento não é substituída, se não for por férias ou doença, e a equipa fica reduzida»* ('D', 34 anos). *«Na época sazonal, a emergência das encomendas, obriga linhas a funcionar com tripulações reduzidas, quando numa circunstância normal a linha parava»* ('A', 30 anos).

O desconhecimento do real da atividade e o défice de comunicação entre os departamentos: *«Há muita gente daquele lado do marketing [responsável pela inovação] que não faz a mínima ideia da dificuldade que causa uma mudança, e não têm noção do trabalho que esse tipo de coisas dá e às vezes o conhecimento que exige»* ('R', 31 anos).

A perturbação da atividade por fatores externos, a montante da atividade, como a não conformidade dos produtos fornecidos, que está na origem de paragens e encrava-mentos dos equipamentos com alguns consumíveis. *«É preciso os materiais virem em condições, como o cartão [na Kisters], com a espessura certa, se não dá problemas»* ('N', 40 anos), a espessura do vidro que pode variar entre fornecedores e 'desafina a linha'.

'D' (34 anos) adverte para o facto de as máquinas estarem sempre a trabalhar no limite. *«Os equipamentos deviam ter capacidade para trabalhar acima do que se pretende, pois ao mínimo descuido 'crasha' aquilo tudo»*. Aumentou a frequência das mudanças de formato – *«a organização da atividade é afetada pela mudança constante»* ('A', 30 anos).

O reconhecimento e a avaliação do trabalho são processos que *«não chegam ao fim da linha»* ('A', 30 anos). Tem força esta expressão para referir que a interação entre gestores e trabalhadores não se expande pela linha, mas para na coordenação ou em patamares de chefia superior, como verbalizado por 'A': *“Não há situação nenhuma que aconteça cá dentro em que um gestor venha pedir a opinião dum colaborador, quanto muito pergunta ao coordenador”*.

### **3.3.5. Que riscos associados ao trabalho?**

Sublinhe-se o contraste entre o IPAR da empresa, referido atrás, na caracterização da linha, muito suportado no normativo SST, e aquilo que os trabalhadores identificam na atividade concreta como riscos a que percebem estar expostos.

O ruído é identificado por todos como o maior risco a que estão expostos na linha. Ao barulho naturalmente produzido pelos equipamentos industriais, acresce o ruído do tilintar do vidro: *«É o vidro [a tilintar nos transportadores ou a partir no chão] e a sopra-*

*dora que se ouve em todo o lado» ('D', 30 anos); «Há p'raí um anito, tivemos de encher umas garrafas que estavam em armazém e, em vez de serem sopradas, tiveram de ser enxaguadas. Completamente diferente. Aquele barulho massacra-nos» ('R', 31 anos). «Mesmo quando se sai da linha, sente-se aquela pressão na cabeça» ('A', 30 anos).*

Depois do ruído, a luz natural, quase banida do espaço – *«Podíamos ter mais luz natural.... A sensação de estar fechado. A luz natural atenua esta sensação» ('R', 31 anos).*

O rebentamento de garrafas e a projeção de vidro: *“Estamos sempre expostos a rebentamentos. Há zonas críticas, zonas garrafas cheias, com velocidades altas que originam muitos choques» ('R').* Principalmente 'in-liners' – quando as garrafas estão em linha – nos transportadores de entrada, formam uma linha, que *«cria muita pressão, e é onde elas rebentam mais, ou nas saídas de máquinas, quando há encravamento» ('A', 30 anos).* O equipamento de proteção individual (EPI) [óculos de proteção] é indispensável. O uso de EPI auditivo: *«O que me custou mais a habituar é isto [protetores auditivos], porque quando temos de conversar...» ('N', 40 anos).*

O vidro corta – *«por muito que se use EPI's [luvas de proteção], trabalhamos numa fábrica de vidro. A maior parte dos cortes não são incapacitantes e são nos vidros que não se vêem» ('R', 31 anos), «o vidro âmbar vê-se. O transparente não» ('D', 34 anos); «Quem habitualmente trabalha com vidro já sabe que os riscos ali são mais que muitos. O vidro é perigoso» ('N', 40 anos).* Embora 'D' reconheça que é menos problemático nesta linha – *«o facto de ser uma linha TP há menos vidro partido, menos rebentamentos».*

E o horário, 12 horas de laboração, é um fator de risco? *«Custa menos passar aqui 8 horas que 12. Há dias de muito trabalho e outros em que se faz bem o trabalho. A maior parte são dias de muito trabalho. Mas quando as coisas estão bem organizadas e a andar bem, chega a ser monótono» ('R', 31 anos).* 'N' (40 anos) refere que mais do que as 12 horas é a questão das três noites. Aquilo que mais o desgasta é a terceira noite.

Há zonas com piso escorregadio, que podem provocar quedas: *«Temos zonas na linha que ganham uma camada meio viscosa, nas zonas dos transportadores da 'bebida', que cai ao chão, e é perigoso, principalmente nos dias de maior pressão, pois as pessoas tendem a acelerar o ritmo e acaba por ser mais perigoso, uma vez que temos sempre vidro no chão. Se uma pessoa escorrega, vai com a mão ao chão e corta-se» ('A', 30 anos).*

A organização do trabalho, segundo 'A', pode ser um fator de risco: *«Há pessoas que não sabem trabalhar, não sabem organizar-se e trabalham o dobro. Podiam trabalhar*

a metade». E as 12 horas complicam? «Acho que o cansaço acumulado acaba por ser maior. Este horário [turnos de 12 horas] tem aquela questão de, no papel, ter mais folgas, mas acho que a nível do cansaço acumulado acaba por ser pior, pois são muitas horas cá dentro, num ambiente industrial, o desgaste é muito grande. Se as pessoas souberem trabalhar, com consciência, o trabalho é fácil de se fazer» ('A', 30 anos).

«Nesta linha não há outros riscos acrescidos...» ('A'), porque aprenderam a regular comportamentos de proteção: como não correr num piso escorregadio; socorrer-se dum equipamento elevatória como o *stacker*, para ajudar a manipular cargas; técnicas de apoio no processo de substituição de rolos de plástico retrátil; o peculiar da linguagem gestual, que evita deslocações frequentes ou recurso a levantar a voz [gritar] – «muitas vezes por gestos fazemo-nos entender de uma ponta para a outra» ('R', 31 anos).

### 3.3.6. O trabalho em 12 horas afeta a saúde? Que estratégias de regulação?

A arquitetura do sono sofre alterações marcadas pelos turnos que são realizados. Isto pode ter impacto a longo prazo, como podemos constatar nos resultados que a seguir se mostra. Começa-se por apresentar uma síntese de alguns dados sobre o sono e a sua regulação, na amostra dos 4 trabalhadores entrevistados (ver Tabela 3).

Tabela 3.

*Regulação do sono, turnos de 12 horas, amostra de 4 trabalhadores.*

Sono	'A'(30 anos)	'D'(34 anos)	'N'(40 anos)	'R'(31 anos)
Regulado	Não	Sim	Sim	Sim
Dificuldades	Sim <sup>(a)</sup>	Não	Não	Sim <sup>(b)</sup>
Desregulado	Sim	Não	Não	Não
Horas de sono	<sup>(c)</sup>	5-6	7 <sup>(d)</sup>	7-8 <sup>(d)</sup>
Uso de medicação	Não	Não	Não	Não <sup>(e)</sup>

Notas: <sup>(a)</sup> Conseguia gerir melhor o sono no turno das 8 horas, porque descansava todos os dias, mesmo após as 8 horas de trabalho; <sup>(b)</sup> Na transição do dia para a noite; <sup>(c)</sup> Sono muito irregular e 'fragmentado', que tenta recuperar nas folgas; <sup>(d)</sup> Nas folgas, pode acrescentar o tempo de sono; <sup>(e)</sup> Usou nos turnos de 8 horas.

'R' (31 anos) manifesta algumas dificuldades no sono na transição de turno, particularmente na transição do dia para a noite e tenta regular: *“Deito-me um bocadinho mais tarde e tento dormir de seguida, como estou de folga, até mais tarde, meio-dia, uma hora, para conseguir aguentar. Tento aproveitar o dia na mesma, e lá para as 3, 4 da tarde durmo uma sestazinha, descanso um bocado, nem que seja só estar deitado a descansar o corpo”* ('R'). Nas 8 horas, para regular o sono, nas transições, chegou a recorrer a

ansiolíticos, que agora abandonou. 'A' (30 anos) refere alguma sonolência na madrugada da terceira noite, associada à dificuldade da gestão do cansaço.

'N'(40 anos) não apresentou qualquer queixa. Afirma ter sonos regulares, que ajuda a regular com prática desportiva, uma vez que agora, turnos de 12 horas, *«tenho mais tempo para fazer coisas lá fora também»*. No horário das 8 horas sentia maior cansaço, *«a malta já vinha trabalhar cansada, na expectativa de 10 dias seguidos aqui dentro»*. Adapta-se ao dia e à noite, embora confesse que prefere o turno de dia, pois aproveita melhor a noite para repousar. Ao passo que quando faz noites *«é trabalho – casa, casa – trabalho... quando se está a trabalhar não se pode fazer mais nada...»*.

Se o posto de trabalho é mais estático ou limitado no espaço e não permitir movimentação, como o da rotuladora, pode existir risco de cansaço, mas não em razão do tempo de trabalho mas da movimentação limitada que permite: *«Às vezes sinto o cansaço, como sentia nas 8 também sinto nas 12 horas. Na rotuladora é pior, movimentos curtos em cima do estrado, do que se andar a esticar as pernas... »* ('N', 40 anos). A posição ereta 12 horas, não referida no IPAR, é muito valorizada pelos técnicos: *«Estar 12 horas de pé, custa! É o que me custa mais... as dores nas pernas...»* ('N' e 'A'). Manipular dos volumes de cartão, quando as *«paletes mais pequenas, não permitem usar o stakers para elevar a paleta. A meio da noite as costas ressentem-se»* ('D', 34 anos)

Os trabalhadores não são unânimes quanto à ocorrência de acidentes na linha. Para 'N' e 'R' os que recordam são ligeiros, *«pequenos cortes»*, e não incapacitantes, ordinários numa linha de vidro. 'A' e 'D' afirmam a existência de mais acidentes, no atual contexto, no qual os técnicos estão sensibilizados para as questões de segurança e prevenção: *«Na minha perspectiva a prioridade é sempre a segurança, acima de tudo. A pressa pode provocar o acidente»* ('A', 30 anos). O maior número de acidentes, 'A' não o imputa forçosamente às 12 horas, mas salvaguarda: *«As pessoas vão ficando um bocado massacradas e vão descurando um bocado a segurança em coisas triviais. E é no trivial que a pessoa se magoa com mais frequência»*.

'R' (31 anos) identifica o final do turno, sobretudo da primeira noite, como o momento mais crítico, pelo esforço ou pela monotonia da atividade: *“A primeira noite... chegam ali as 5 horas, o cérebro já está um bocadinho cansado. Se [a linha] está a trabalhar, está tudo controlado, chega-se ao ponto em que se anda a inventar que fazer»*; e aprendeu a regular: *«Há dias em que se está mais cansado. Se me puder sentar um pouco,*

*sento-me, ou vou fazer qualquer coisa para quebrar a monotonia e volto depois».*

‘R’ (31 anos) refere a ausência de luz natural e o ruído da linha, mas não acusa sintomas ou queixas daí resultantes. ‘D’ (34 anos) acusa alguma intolerância ao ruído, mesmo fora do trabalho. Na atividade, o ruído ensurdecador constante fê-lo buscar uma alternativa à comunicação verbal e gestual. Assumiu o assobio como uma estratégia de comunicação, pois *«permite um esforço menor. Imagine que estou na Kisters e preciso de ajuda. Se eu gritar não me ouvem. Mas se assobiar já se ouve. Há pessoas que não gostam. Mas ouve-se muito melhor e faz-se com menos esforço».*

Os momentos críticos que ‘N’ (40 anos) refere são aqueles que perturbam o bom funcionamento da linha e não são logo identificados, provocando mal-estar e desgaste emocional: *«Mete tudo em causa. Será que sou eu que não estou a ver bem? Fica-se meio perdido».* Na sequência disto, valorizou muito o trabalho de equipa e a entreaajuda que existe no seio da tripulação, como recurso de regulação: *«Quando dá problemas, a malta, onde há o foco do problema, vêm todos ajudar...».* Também ‘D’ (34 anos) associa os momentos críticos mais às perturbações na linha, como as mudanças, avarias e encrava-mentos, e não tanto às fases do horário, e, como ‘N’, sublinha como estratégia *«a coope-ração, pelo trabalho de equipa, para a superação destes momentos mais críticos».*

‘D’ reconhece o peso das 12 horas e salvaguarda que não sabe se *«aos 60 anos vou andar a fazer 12 horas»*, mas sabe que gere melhor o sono neste horário, apesar de ter passado a dormir menos. Descansa um pouco mais nas folgas. Nas 8 horas, sentia-se cansado e tinha dificuldade em acordar depois de uma noite de trabalho. Prefere o turno da noite: *«Sempre trabalhei bem de noite».*

É curioso que sendo o mais novo dos quatro entrevistados (30 anos de idade), ‘A’ é o que mais vinca o fator idade como preponderante para a questão de possíveis efeitos ao nível da saúde e do bem-estar nos turnos de 12 horas: *«Acho que este horário, ao fim de 5 ou 6 anos, é capaz de criar mais moessa que o outro [turno das 8 horas] na saúde, principalmente. As pessoas esquecem-se que não vão ter 30 anos toda a vida. Ao chegar aos 40 anos as coisas começam a ser mais pesadas. Passa muito rápido».* Afirma que o facto de saber que vai trabalhar e que terá de permanecer 12 horas no seu posto de tra-balhar é promotor de sofrimento – *«Nunca sofri por antecipação com nada, mas com este horário sofro por antecipação».* Apesar do cansaço da noite ser maior, ‘A’ prefere o turno da noite *«porque tem menos perturbação».* Acha que regula melhor os efeitos mais



nefastos do trabalho se mantiver a calma e não precipitar o que tem de fazer. «*A pressa perturba a equipa de trabalho, porque menos um é mais trabalho para os outros. Se toda a gente trabalhar com calma o trabalho acaba por se fazer na mesma e com qualidade*».

### 3.4. Alguns cruzamentos felizes entre o observado, o ‘verbalizado’ e a literatura

Os componentes *dentro do, de, do e no* trabalho (Quéinnec, 2007) colocam aqueles que trabalham em situações conflituosas, que requerem a mobilização de estratégias para atender às solicitações que acontecem numa atividade de trabalho. Conflitos que devem ser percebidos na atividade e nas construções de saúde do «*corpo-si*» (Durrive e Schwartz, 2008, p. 24), e no «*uso de si*» (p. 27) e que abarcam tanto o plano físico, como o psíquico e o social. Esta ecologia temporal, de tempos entrecruzados (Alvarez, 2010), há que perceber-se presente nas diversas e variadas realidades do mundo do trabalho e da sua organização. Daí que os dois conceitos referidos por Durrive e Schwartz (2008) sejam incontornáveis, uma vez que «*o trabalho não existe sem alguém que trabalha*» (p. 24), e, quando é solicitado a realizar a sua atividade, o faz de forma «*consentida e comprometida*» (p.27), pelo recurso às suas próprias capacidades individuais, embora isto tenha os seus limites e os seus custos – «*sinto o corpo cansado*», «*já não sou capaz a partir das 4 h da manhã*», «*as dores nas pernas*», «*o sono perturbado*» (técnico da linha, 30 anos).

E a segurança? No conjunto dos problemas aos quais estão expostos os trabalhadores em turnos, a questão da segurança é crítica, mormente quando se considera o quadro de privação do sono, fadiga e necessidade de desempenho de tarefas que demandam atenção e alerta em momentos inadequados do ponto de vista dos ritmos biológicos. Os múltiplos aspetos citados nos relatos «*abrem um questionamento sobre os “usos de si” e a consequente convocação do “corpo-si” de maneiras diferenciadas*» (Alvarez, Figueiredo e Rotenberg, 2010, p. 211) – «*os ritmos de trabalho que a máquina impõe*» (coordenador de equipa, 32 anos); «*o desenvolvimento da segurança é próprio, é pessoal, não fiz formação nem acolhimento*» (coordenador de linha, 38 anos); a aprendizagem “oportunistamente” e por observação (Delgoulet & Vidal-Gomel, 2015).

A alternância dos tempos no trabalho acarreta mudanças para o trabalhador: muda o horário, a vida social e familiar, o repouso, o lazer, e isto pode acarretar sofrimento. Dejours (2011) afirma que esta dinâmica do trabalho gera sofrimento que se instala ou se converte em prazer – «*gosto do que faço*» (técnico de linha, 38 anos); «*gostaria de*

*progredir na empresa, estudo para isso»* (técnico de linha, 32 anos); *«é um trabalho rotineiro, cansativo»* (técnico da linha, 30 anos); *«gosto de ensinar os colegas, e que as pessoas gostem do que façam»* (coordenador de equipa, 32 anos).

As dinâmicas psicológicas e biológicas dum trabalhador dito saudável acontecem inseridas num determinado ritmo circadiano, que deveria obedecer a uma cadência com relativa regularidade na jornada da sua atividade, sincronizadas com o ambiente em que esta se insere e que deveria ser fonte de uma *«ordem temporal interna»*, como designa Ferreira (1987), e que é característica dos trabalhadores com regime diurno de trabalho e noite de descanso, dedicada ao sono. Os estudos referidos por esta autora sugerem que os ritmos circadianos *«se manifestam independentemente de referências temporais externas, sugerindo uma origem endógena»* (p. 127). Um dos sincronizadores referido como mais determinante é a luz e a suas transições entre o dia e a noite. Mas adverte que no ser humano, *«ser social por excelência, os grandes sincronizadores são de ordem social: as dicas temporais, especialmente o conhecimento da hora do dia»* (p.128), daí que para o ser humano a alternância entre o trabalho e o repouso seja um sincronizador significativo para o seu bem-estar – *“Os turnos da noite é trabalho – casa, casa – trabalho, quando se está a trabalhar é para trabalhar, não se pode fazer mais nada”* (técnico da linha, 40 anos); *“É o fazer noites, sejam 8 horas, sejam 12. As noites não são iguais ao dia”* (técnico da linha, 30 anos); *“perco a noção de que dia é... ‘entrei ontem à noite e hoje é um outro dia’... um desfasamento em relação ao dia da semana...”* (‘N’, 40 anos).

A efetiva perturbação da ordem temporal interna, pela perturbação do ciclo sono-vigília, vem ao encontro dos estudos referidos por Ferreira (1987), que afirmam que a *«qualidade e quantidade do sono são dependentes da hora do dia em que ele ocorre»* (Ferreira, 1987, p. 131). *«Dormir de dia não é igual a dormir de noite. Durmo mais se dormir de noite. O meu sono durante o dia é mais irregular»* (coordenador de equipa, 31 anos).

As consequências ao nível da saúde e do bem-estar dos trabalhadores derivam, por um lado, da situação conflituosa entre os ritmos biológicos e os sincronizadores ambientais (sobretudo quando o trabalho ocorre à noite e o sono durante o dia) e, por outro lado, da situação conflituosa entre o período de trabalho e a organização temporal da sociedade (sobretudo quando o período de trabalho coincide com o final de dia e o fim-de-semana) (Folkard e Tucker, 2003; Loudoun, 2008; Silva, 2017). O que acontece,

então, quando os ritmos de trabalho se invertem, como no caso do trabalho noturno, e a vida social mantém os seus padrões dinâmicos habituais – dia e noite, atividade e descanso? Provavelmente manifestar-se-á um conflito entre a dinâmica do trabalho e a dinâmica social, uma vez que a atividade laboral acontece na noite e a vida social e familiar decorre durante o dia, na generalidade, estando este facto na origem de uma «*desordem temporal*» (Ferreira, 1987, p. 129), em que os tempos – de trabalho e social – se encontram des-sincronizados (Folkard e Tucker, 2003; Loudoun, 2008; Silva, 2017).

Observaram-se regulações individuais e coletivas da atividade, modalidades e estratégias operatórias, compromissos possíveis de regulação do trabalho e dos seus efeitos (Quéinnec, 2007), entre o que está previsto num IPAR, enquanto normas de segurança, e a atividade real, que diverge dessas normas pela infração ou quebra de segurança – atalhar caminho por baixo de um transportador metálico, correndo um risco minimamente controlado, reduzindo a distância de um problema que urge ser resolvido. A regulação coletiva na atividade, no que diz respeito à entreajuda, ao trabalho partilhado, aos acordos tácitos ou “*organizações clandestinas no trabalho*”, como designa Quéinnec (2007, p. 91) – não prescritas mas reais, como um trabalhador com um problema na coluna não reconhecido pela medicina do trabalho e que dizia «*os colegas deixam-me estar aqui, que é mais sossegado*» (técnico da linha, 33 anos); ou a comunicação gestual sobre os processos da linha que o ruído intenso e o uso de proteção auditiva ‘obrigou’ a desenvolver – ajuda a contornar os constrangimentos impostos pela organização do trabalho.

### **3.5. A experiência é construtora de uma identidade**

A atividade não é apenas «produtiva» – produção de bens – mas também «construtiva» – promotora do desenvolvimento do sujeito. A experiência possibilita a construção de «*uma maneira própria de fazer*», um «*saber-fazer*» (Delgoulet, 2015). Será tido isto em conta quando a opção é contratar trabalhadores precários, rotativos, com vínculo temporário? Alaluf (2007) adverte para a necessidade de os trabalhadores, numa qualquer atividade, necessitarem de períodos consistentes, formais e informais, mais ou menos longos, de formação, num «*processo de aprendizagem suscetível de permitir a aquisição de saberes e de saberes-fazer necessários para o exercício de um ofício ou de uma atividade profissional*» (p. 55) e, simultaneamente, possibilitam ao trabalhador «*escapar a processos de exclusão profissional e social*» (p.55). A opção estratégica das

empresas, numa economia de capital-intensivo, do recurso a trabalho precário, pode acabar por ser nefasta para a própria organização do trabalho porque não é «*facilitadora de condições de um trabalho capacitante*» e não permite adequar a atividade real às exigências das tarefas, como sugerem Falzon e Mollo (2009), para quem o saber-fazer contribui simultaneamente para a qualidade do trabalho para o trabalhador e para o progresso da organização na qual exerce a sua atividade

Este estudo cruzou-se com uma pessoa licenciada em recursos humanos, que, no contexto de crise de emprego, se viu na linha de produção desta empresa, como trabalhador temporário, e que confidenciou: «*Esta experiência permitiu-me constatar que o trabalho é muito complexo e não tão linear como parece*» (trabalhador temporário, 38 anos). A complexidade do trabalho não é devidamente reconhecida por quem tutela processos de gestão muito desfasados do contexto real do trabalho e recorrentemente se socorre de trabalhadores temporários para exercer funções complexas numa linha de produção, afirmando que «*em dois ou três dias eles aprendem o necessário para estar na linha*» (gestor de produção). Para ‘estar’ na linha, talvez, mas não para trabalhar, que é o que se pretende, como diz um coordenador de uma das equipas: «*As tarefas básicas, ensino-as num mês, a um novato. Para alguém ser autónomo pode levar um ano*» (32 anos).

Para um exercício profissional capaz, a empresa deve ter a perceção de que o trabalhador constrói, ao longo do tempo, não num dia ou dois, na sua atividade diária uma experiência relativa ao seu modo de produzir (o fazer), que se converte num conhecimento (saber-fazer) desse trabalhador, que por sua vez constrói uma experiência que permite acelerar e enriquecer o processo de produção da própria experiência de trabalho (saber-fazer de experiência). É esta experiência do trabalhador que, pessoal ou coletivamente, se partilhada, determina a formação do “*know-how*”, da «*memória da empresa*», como lhe chamou Ivar Oddone (2007, p. 52), um património que faz parte da identidade institucional.

A experiência da laboração em 12 horas é uma outra experiência de trabalho, que associa à prática destes horários custos que podem ser amenizados pela mobilização estratégica de recursos de um coletivo detentor de um património de saberes e de experiência.

## Considerações finais

O trabalho, a saúde e o bem-estar do trabalhador são afetados pelo regime laboral adotado na empresa? É precoce qualquer conclusão sobre as consequências para o trabalho, a saúde e bem-estar dos trabalhadores, pela exposição aos riscos sinalizados no estudo. Esta é uma experiência que acompanhamos no seu processo de construção. Têm-se ‘histórias’ e experiências de trabalhadores, e a inquietação daquele trabalhador mais experiente que, na linha, disse: *«o dinheiro que ganhamos a mais vai acabar na farmácia»*, pressagiando riscos e consequências para a saúde e bem-estar.

A Eurofound (2016) adverte, na linha dos estudos referidos, que a discordância entre os ritmos do funcionamento humano e a organização do trabalho por turnos pode traduzir-se numa alteração da saúde, com manifestações não forçosamente imediatas mas, muitas vezes, a médio ou longo prazo, sendo referidos como os mais conhecidos as dessincronizações entre o ritmo circadiano e as funções que lhe estão associadas, nomeadamente as variáveis do sono e da interação social aqui analisadas, entre outras.

Segundo Casimiro<sup>7</sup> (2017), *«nos dias de hoje, mais de 10% da força de trabalho em Portugal trabalha por turnos. A intensificação dos ritmos e da exploração do trabalho são cada vez mais intensos, com horários mais alargados (12,05h/dia) e baixos salários, com perturbações na vida social e familiar, e na saúde»* do trabalhador. O debate em torno da Autoeuropa traz ao debate público a denúncia de uma tentativa de impor aos trabalhadores a laboração ao sábado, como num dia normal de trabalho.

O debate sobre o trabalho por turnos impõe-se cada vez mais. O mundo do consumo em que vivemos promove a laboração contínua, a fim de saciar o apetite desenfreado do mercado, o que representa milhões de pessoas em todo o mundo a trabalhar num regime de trabalho rotativo por turnos. Será uma necessidade ou uma opção? Uma questão de aparente resposta fácil, mas cuja refutação não é assim tão simples.

O trabalho é uma atividade complexa, não é uma tarefa simples que se possa executar 24h, durante 365 dias (Barthe, 2009). Trabalhar por turnos, e em laboração contínua, resulta muitas vezes de uma série de escolhas precoces e precipitadas da organização da atividade de trabalho, sem relação direta com a organização temporal do trabalho,

---

<sup>7</sup> Artigo de opinião de José Casimiro, sobre o trabalho ao sábado, publicado a 7 de setembro de 2017, disponível em <http://www.esquerda.net/opiniao/o-trabalho-ao-sabado/50663>.

mas com consequências praticamente irreversíveis no trabalho real e na vida daquele que o realizam. A organização temporal do trabalho exige considerar o trabalho não só com base numa tarefa ou numa atividade determinada, mas tendo em conta um conflito particular relativo ao encontro entre as características individuais do trabalhador e as condições em que exerce a sua atividade inscrita na missão da uma empresa (Verdier, Barthe e Quéinnec, 2004). Será que a imposição de horários de 12 horas em atividades que não são tidas como necessárias 24 horas, em nome da satisfação de uma sociedade de consumo, pode impor como ‘necessidade’ um regime de laboração contínua? *«A organização do trabalho já não é algo a construir na empresa dado que parece impor-se a partir das exigências do mercado»* (Martinez, 2007, p.87), como sugerido pela verbalização do diretor da produção ao justificar a laboração contínua adotada como resposta a uma *“necessidade de competitividade da empresa, pois não se pode permitir que se perca rentabilidade»*. No confronto com opções de mercado que impõem ritmos de trabalho reguladas pelo consumo e não pela necessidade espera-se que a apresentação do projeto-lei atrás referido, bem como de outros que possa inspirar, possa acrescentar regulamentação que garanta a proteção, a saúde e a segurança a todos os que exercem uma atividade laboral em regime de trabalho por turnos em laboração contínua.

Optou-se, neste estudo de caso, por afunilar a análise numa linha específica, considerada pelos técnicos como uma das melhores linhas para trabalhar, e nela encontramos problemas, constrangimentos e dificuldades na atividade, que revelam que, mesmo no cenário do melhor dentro desta empresa, falamos de uma situação crítica de trabalho.

Constatada a complexidade das relações entre saúde e trabalho, num estudo exploratório como este – pela análise do trabalho num contexto concreto, real, e que identificou algumas tendências sobre efeitos do trabalho no bem-estar dos trabalhadores – esbarramos, no entanto, com a fragilidade das evidências acerca dos efeitos sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores recentemente introduzidos no atual regime de laboração. Sugere-se que, no contexto laboral deste estudo, num espaço de tempo médio ou mais longo, se possa continuar a recolha de informação que permita perceber a evolução do trabalho e da sua organização, e quais os efeitos reais sobre o próprio trabalho e a saúde e bem-estar dos trabalhadores. Dada a dimensão nacional e internacional desta empresa, seria certamente, pela recolha de dados que proporcionaria, um contributo precioso para *«uma tomada de consciência individual e um reconhecimento coletivo rela-*

*tivamente aos efeitos do trabalho e das condições de trabalho na saúde e bem-estar»* (Barros-Duarte, Cunha e Lacomblez, 2007, p. 58, transcrição livre) dos trabalhadores.

Quanto à resolução do conflito entre horário de trabalho por turnos e ritmos biológico e dinâmicas psicológicas, o ideal, seria, como sugerido nas reivindicação dos trabalhadores da Autoeuropa, um sistema em que as equipas de trabalho e os horários e respectivas escalas pudessem ser constituídas tendo em conta o próprio trabalhador – como regula o seu próprio trabalho e a vida social – e as exigências da atividade e a exposição aos riscos que comporta, como recupera do sono e do cansaço acumulado (Knauth, 2001), e, sobretudo que uso faz de si (Durrive e Schwartz, 2008) – como se disponibiliza e compromete com a atividade – salvaguardando, sempre que possível, a sua decisão pessoal e a sua predisposição para trabalho diurno ou trabalho noturno, ou de fim-semana, também referido por Ferreira (1987). Uma solução com regimes laborais mistos, de segunda a sexta para uns e fim-de-semana para outros, que aceitem trabalhar ao fim-de-semana, seja pelas regalias acrescidas que oferece, e/ou ainda porque aqueles com quem interagem mais significativamente também trabalham no mesmo período da semana. Mas isto era o ideal.

Havendo um compromisso de análise das condições de trabalho, deve haver lugar para uma intervenção. No contexto desta empresa, vingando a opção, concertada por IRCT, de laboração contínua, em turnos de 12h, aponta-se uma proposta de escala como alternativa à vigente (ver *Anexo F*). No pressuposto de que as rotações anti-horário no trabalho por turnos são contra indicadas, uma vez que os vários ritmos biológicos se modificam mais depressa no sentido horário do que no sentido anti-horário, sugere-se a adoção de uma escala de rotação rápida de turnos que possibilite uma menor perturbação dos ritmos circadianos e uma diminuição do sono acumulado, com a supressão da terceira noite, e em que a variação entre o número de dias de trabalho e dias de folga seja menos ampla e mais regular, e permita uma duração média de trabalho semanal com menor amplitude que a atual. Esta proposta de horários deve ser promovida com recurso a um “dispositivo dinâmico a três polos” (DD3P) (Durrive e Schwartz, 2008). Toda a intervenção deve ser o cruzamento entre o ponto de vista do trabalho (os saberes inscritos na atividade do trabalho e dos trabalhadores); o ponto de vista dos saberes científicos (do investigador); e a necessidade de regular a intervenção de forma ética. Deve, então, ser restituída aos trabalhadores, perscrutando o seu ponto de vista, e deverá de ser debatida

e discutida em contexto de trabalho, articulando os saberes científicos com os saberes dos trabalhadores e com a ética, no respeito pelo que seja melhor para todos.

Ousa-se algumas propostas de intervenção, suportadas em insuficiências sinalizadas pelos trabalhadores:

- Ajudar a melhorar as condições de trabalho foi um objetivo no ponto de partida deste estudo. Sugere-se, então, a formação, no seio da empresa, de um grupo de trabalho e estudo para ouvir e acompanhar a experiência que ainda está a ser construída – mediado pelo psicólogo do trabalho – composto por trabalhadores em regime de turnos de 12 horas (linhas de enchimento e manutenção), chefias, técnicos das diversas áreas da empresa, que mantivessem, com regularidade, uma reflexão alargada e abrangente sobre a questão do estudo, e que simultaneamente permitisse promover e exercitar a escuta e a comunicação interdepartamental, referida como deficitária por alguns dos trabalhadores.
- Formação mais em contexto real da atividade e para todos, «*até ao fim da linha*», como afirmou outro trabalhador.
- Contrariar a perda de saberes, que acontece no recorrente recurso a trabalho temporário, com trabalhadores vinculados à empresa, com estabilidade que permita a construção de um saber de experiência.

Espera-se a continuidade do projeto no seio do qual se desenvolveu este estudo – Projeto 8H12 – e que os resultados da análise deste estudo, associados ao do projeto mais abrangente, possam ser um contributo para a organização dos tempos de trabalho das linhas de produção; e, no imediato, no regulamento interno que está na forja do departamento de pessoal da empresa.



## Referências Bibliográficas

---

- Alaluf, M. (2007). Formação. *Laboreal*, 3, (1), 54-56.
- Alvarez, D. (2010). Tempo. *Laboreal*, 6, (2), 71-75.
- Alvarez, D., Figueiredo, M., & Rotenberg, L. (2010). Aspectos do regime de embarque, turnos e gestão do trabalho em plataformas offshore da Bacia de Campos (RJ) e sua relação com a saúde e a segurança dos trabalhadores. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo*, 35 (122): 201-216.
- Baltes, P., Lindenberger, U.; & Staudinger, U. (1998). Life-span theory in developmental psychology. In R. Lerner (ed.) *Handbook of child psychology. Vol. 1: Theoretical models of human development* (pp. 569-664). Nova Iorque: Wiley.
- Barros-Duarte, C., Cunha, L., & Lacomblez, M. (2007). INSAT: uma proposta metodológica para análise dos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde. *Laboreal*, 3, (2), 54-62.
- Barthe, B. (2009). Les 2x12h : une solution au conflit de temporalités du travail posté ? *Temporalités*, 10/2009. Disponível em <http://temporalites.revues.org/1137>.
- Barthe, B., Quéinnec, Y., & Verdier, F. (2004). L'analyse de l'activité de travail en postes de nuit: bilan de 25 ans de recherches et perspectives. *Le travail humain*, 67, (1), 41-61.
- Casimiro, J. (2017, 7 de setembro). Trabalho ao sábado. Disponível em <http://www.esquerda.net/opiniao/o-trabalho-ao-sabado/50663>.
- Classificação Portuguesa das Profissões (CPP) (2010). Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt).
- Clot, Y. (2006). *A função psicológica do Trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional (2005). Artigo 59.º, n.º 1, alínea b). Disponível em <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>.
- Dejours, Ch. (2011). Psicopatologia do trabalho – Psicodinâmica do Trabalho. *Laboreal*, 7, (1), 13-16.
- Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2015). The development of skills: a condition for the construction of health and performance at work. In, P. Falzon (Ed), *Constructive*

- Ergonomics* (pp. 3-17). New-York: CRC Press Francis & Taylor.
- Delgoulet, C. (2015). Novato: uma categoria homogénea? *Laboreal*, 11 (2), 99-103.
- Di Milia, L. (1998). A longitudinal study of the compressed workweek: Comparing sleep on a weekly rotating 8-h shift system to a faster rotating 12-h system. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 21, 199-207.
- Durrive, L., & Schwartz, Y. (2008). Glossário da Ergologia. *Laboreal*, 4, (1), 23-28.
- Eurofound (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponível em [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf).
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey – Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponível em [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1182en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf).
- Eurostat (2016). *Population in employment working nights*. Disponível em <http://ec.europa.eu/eurostat/web/gdp-and-beyond/quality-of-life/population-in-employment-working-nights>
- Falzon, P. & Mollo, V. (2009). Para uma ergonomia construtiva: as condições para um trabalho capacitante. *Laboreal*, 5, (1), 61-69.
- Ferreira, L. L. (1987). Trabalho em turnos: temas para discussão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 15, (58), 27-32.
- Ferreira, L. L. (2011). Uma luta pelo reconhecimento do trabalho contra a política de redução de pessoal. *Laboreal*, 7, (1), 17-27.
- Ferreira**, L. L. (2015). Sobre a Análise Ergonómica do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(131), 8-11.
- Folkard, S., & Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53, 95–101.
- Ford, M. R. (2009). *The Lights in the Tunnel: Automation, Accelerating Technology and the Economy of the Future*. eBook publicado por Acculant Publishing (USA). Disponível em <https://ieet.org/archive/LIGHTSTUNNEL>.
- Gadbois, C. (2004). Les discordances psychosociales des horaires postes: questions en suspens. *Le travail humain*, 67, (1), 63-85.

- Gaudart, C. (2016). Activity, time and itineraries: for the integration of multiple times in the ergonomic analysis of work. *Le Travail Humain*, 79, (1).
- Harrington, J. M. (2001). Health effects of shift work and extended hours of work. *Occupational and Environmental Medicine*, 58,68-72.
- Knauth, P. (2007). Extended work periods. *Industrial Health*, 45, 125-136.
- Knauth, P. (2001). Strategies for the implementation of new shift systems. *Journal of Human Ergology*. 30, 9-14.
- Knauth, P., & Costa, G. (1996). Psychosocial effects, in Colquhoun, W.P., Costa, G., Folkard, S., Knauth, P. (Eds.) *Shift work: Problems and solutions*, (pp. 89-112). Frankfurt: Peter Lang.
- Lacomblez, M., & Vasconcelos, R. (2009). Análise ergonómica da actividade, formação e transformação do trabalho: opções para um desenvolvimento durável. *Laboreal*, 5, (1), 53-60.
- Lallement, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*. Paris: PUF.
- Lei n.º 21/96 de 23 de julho da Assembleia da República. Diário da República n.º 169, Série I-A (1996). Disponível em <https://dre.pt/application/file/417089>.
- Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. Diário da República, 1.ª série, N.º 30 (2009). Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/602193>.
- Loudoun, R. (2008). Balancing shift work and life outside work: Do12-h shifts make a difference? *Applied Ergonomics* 39, 572–579
- Martinez, E. (2007). As disponibilidades de tempo na construção de normas temporais de trabalho (resumo). *Laboreal*, 3, (2),85-87.
- Moreno, C. R.; Fischer, F. M.; & Rotenberg, L. (2003). A saúde do trabalhador na sociedade de 24 horas. *São Paulo em Perspectiva*, 17(1), 34-46.
- Oddone, I. (2007). Experiência. *Laboreal*, 3, (1), 52-53.
- Organização Internacional do Trabalho (1990a). *Recomendação nº 178 - Medidas de protecção da saúde dos trabalhadores nocturnos*. Disponível em [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R178](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R178)
- Organização Internacional do Trabalho (1990b). *Convenção nº 171 - Trabalho noturno*. Disponível em [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO)

\_CODE:C171

- Quéinnec, Y. (2007). Horário. *Laboreal*, 3, (2), 90-91.
- Resolução da Assembleia da República n.º 112/2010. Diário da República, 1.ª série — N.º 207 (25 de Outubro de 2010). Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/307734>.
- Resolução da Assembleia da República n.º 56/94. Diário da República, 1.ª série A — N.º 209 (9 de Setembro de 1994). Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/656735>.
- Santos, M. (2006). Análise psicológica do trabalho: dos conceitos aos métodos. *Laboreal*, 2, (1), 34-41.
- Santos, M., & Lacomblez, M. (2007). O que faz o medo de aprender na zona de desenvolvimento proximal? *Laboreal*, 3, (1), 06-14.
- Silva, I. S. (2017). Trabalho por turnos. Disponível em <http://www.esquerda.net/dossier/trabalho-por-turnos/48353>. Adaptado de Silva, I. S. (2012). Trabalho por turnos. In A. L. Neves & R. F. Costa (Coords.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 619-622). Lisboa: Editora RH.
- Smith, L., Hammond, T., Macdonald, I., & Folkard, S. (1998). 12-h shifts are popular but are they a solution? *International Journal of Industrial Ergonomics* 21, 323-331.
- Soeiro, J. (2017, 1 de setembro). Autoeuropa: os trabalhadores sabem o que fazem. *Expresso*. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/blogues/jose-soeiro/2017-09-01-Autoeuropa-os-trabalhadores-sabem-o-que-fazem>.
- Thebault, J., Gaudart, C., Cloutier, E. & Volkoff, S. (2009). Skills Transfer Between Experienced and New Hospital Workers. In *Proceedings 17th World Congress on Ergonomics IEA 2009 (International Ergonomics Association)*. Beijing (China), 9-14.
- Vasconcelos, R., & Lacomblez, M. (2005). Redescubramo-nos na sua experiência: O desafio que nos lança Ivar Oddone. *Laboreal*, 1, (1), 38-51.
- Wedderburn, A. (1997). *La semaine de travail comprime. Bulletin d'études européennes sur le temps*, 10. Dublin: Eurofound.



*Anexo A* – **O referencial legislativo português: adaptabilidade e flexibilidade**

---

## O referencial legislativo português: adaptabilidade e flexibilidade

Em 1996, com a entrada em vigor da «*lei das 40 horas*» (Lei n.º 21/96 de 23 de julho. Diário da República n.º 169/1996, Série I-A (1996)), os períodos normais de trabalho superiores a quarenta horas por semana são reduzidos de duas horas, até ao limite de quarenta horas (Art. 1.º, 1, a)); e, em obediência ao princípio da adaptabilidade dos horários de trabalho, a duração normal do trabalho semanal é definida em termos médios com um período de referência (Art. 3.º, 1), sendo que o período normal de trabalho (PNT) em cada dia pode ser superior em duas horas ao limite máximo consagrado, não podendo ultrapassar dez horas (Art. 3.º, 2).

A Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro da Assembleia da República, aprova a revisão do Código do Trabalho (CT) no qual o PNT é devidamente determinado e definido nos seguintes termos. O conceito de PNT (Artigo 198.º), define o tempo de trabalho que o trabalhador se obriga a prestar a uma entidade empregadora, medido em número de horas por dia e por semana, sendo o horário de trabalho (Artigo 200.º) determinado pelas horas do início e do termo do PNT diário, incluindo a determinação dos intervalos de descanso. O PNT é, norma geral, de oito horas diárias e quarenta horas semanais (Artigo 203.º, 1). Exceções a este PNT acontecem quando o trabalho é prestado em regime de adaptabilidade (Artigo 204.º 1), que pode ser acordada por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT) (Artigo 204.º, 1). Assim o PNT pode ser definido, em termos médios, até mais quatro horas por dia e máximo de sessenta horas por semana (Artigo 204.º, n.º1), não contando para este limite o trabalho suplementar, prestado por motivo de força maior. Em regime de adaptabilidade, a duração média do trabalho é apurada por referência a um período estabelecido em instrumento IRCT que não seja superior a doze meses (Artigo 207.º, 1), podendo ser aumentado este período de referência em seis meses (Artigo 207.º, 2) em razão da atividade exercida e da necessidade de assegurar a continuidade do serviço ou da produção. O limite máximo da duração média semanal não pode ser superior a quarenta e oito horas semanais no período de referência estabelecido em IRCT (Artigo 211.º, n.º1).

*Anexo B – Layout da linha ‘Y’ – Postos de trabalho e “pontos críticos”*

---



## Layout da linha 'Y' — postos de trabalhos e pontos críticos <sup>(a)</sup>

### Posto de trabalho—Enchedora <sup>2</sup>

De 40.000 em 40.000 garrafas, há que atualizar o painel digital da linha, ou a máquina para. É o equipamento que, mesmo em situações 'normais' requer mais atenção. É um posto 'vedado' a trabalhadores temporários, não só pela exigência do equipamento mas também pelos registos implicados e que são feitos no jornal de bordo.

Em cada período de 8h o Técnico da Enchedora tem que tirar 4 garrafas de amostra para fazer testes de qualidade – nível de O<sub>2</sub> e CO<sub>2</sub> – e 5 garrafas para medição do volume líquido.

A enchedora tem adjacentes duas outras máquinas: a sopradora, que limpa e seca a garrafa, e a capsuladora, que capsula, e qualquer um destes três processos pode implicar problemas.

O ruído da sopradora é agressivo. «*Pode funcionar a água e o barulho é bem menor. Mas a água tem custos e funciona a ar comprimido. Aqui fazem mais falta os ouvidares, pois o ruído é mais agressivo*» (técnico da linha). Sentiu-se a intensidade do ruído.

«*Área muito húmida, com água constante no chão e piso molhado*» (técnico da linha).

Escala de acesso ao alimentador da capsuladora: «*Perigo de escada total mente na vertical*» (técnico da linha). Há risco de queda em altura.

### Posto de trabalho—Pasteurizador <sup>3</sup>

Três a quatro vezes por turno, com recurso ao *logger* – verifica-se a temperatura dos banhos dos pasteurizador, medindo a temperatura das garrafas. A máquina para se não se realizar esta medida.

### Acesso à linha <sup>C</sup>

«*Único acesso direto à linha, para pessoas e movimentação de cargas (stakers)*»

Risco de atropelamento

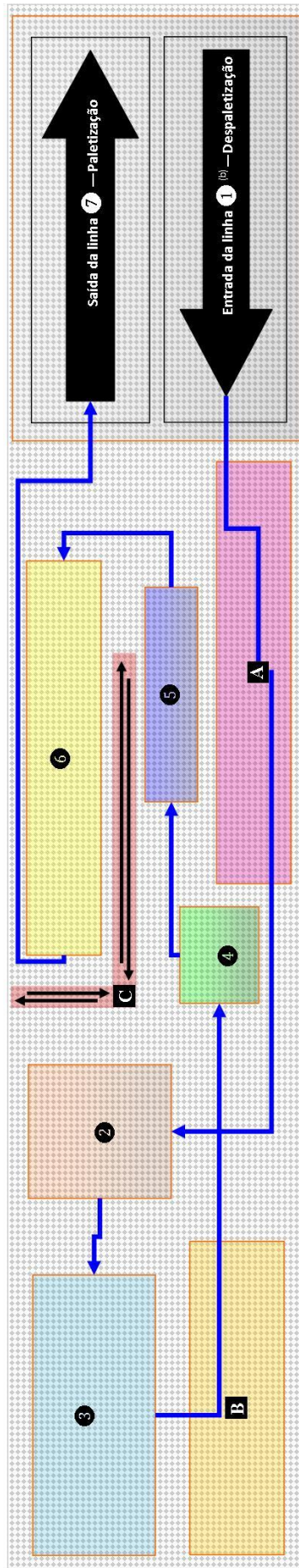
Observou-se tráfego intenso de pessoas e stakers.

### Posto de trabalho—entrada <sup>1</sup> /saída <sup>7</sup> da linha

Área entregue a prestador de serviços.

Observou-se que o coordenador não fica indiferente à entrada da linha, havendo frequente intervenção para assegurar o abastecimento de vidro.

«*Um elemento apenas para uma área muito grande, com perigo constante*» (técnico da linha), com entrada e saída da linha, robots de paletização e despaletização com ferramenta de corte e manipulação de carga, movimentação efetuada junto do circuito mais intenso dos empilhadores, etc.



### Transportadores mal dimensionados <sup>B</sup>

«*Transportadores mal dimensionados, com inclinação e estreitamento*» (técnico da linha).

Riscos de queda e rebentamentos de garrafas.

### Posto de trabalho—Rotuladora <sup>4</sup>

É uma máquina que exige reposição constante de consumíveis (rótulos): 3 pontos de entrada de rótulos, com alimentação contínua: de 7 em 7 minutos, aproximadamente, é necessário colocar cassetes de rótulos. Risco de lesões pela movimentação de cargas (cassas de rótulos e baldes de cola)

«*Custo de tarefas mais elaboradas, como a rotuladora, que tem vários processos*» (técnico da linha).

### Posto de trabalho—MEAD <sup>5</sup>

MEAD – Empacotadora, equipamento embalador das garrafas em packs ou caixas de cartão (variam em razão do produto e do formato da garrafa). A saída da MEAD o produto embalado pode seguir diretamente para paletização (em packs, para paletes pequenas, para determinados clientes) ou seguir para a Kisters, para colocar caixas e/ou plástico, e então seguir para paletização (paletes normais). Requer abastecimento de cartão, podendo consumir mais de 30 paletes de cartão por turno. O cartão é pesado por que é levantado da paleta em resmas e colocado na MEAD. O trabalhador pode escolher «*mais carga, menos movimentação*» ou «*menos cargas, mais movimentação*» (técnico da linha). Observamos abastecimento de 15/15 minutos. É uma das tarefas mais cansativas numa linha de enchimento, semelhante à da Kisters. Observação da tarefa de colocação de cartão na MEAD: usam o *stacker* para elevar as paletes e permitir manipular as cargas numa posição ereta. Cargas pesadas e repetitivas, com risco de lesões.

### Transportadores elevados <sup>A</sup>

«*Falta acesso a uma zona de transportadores elevados*» (técnico da linha)

Observou-se os operadores a passar por baixo dos transportadores e a caminhar em cima dos transportadores.

Risco de choque e de queda em altura ou de ser arrastado pelos transportadores.

Passagens inferiores dos transportadores em quase toda a extensão da linha.

### Verbalizações, observações e características genéricas da linha 'Y'

A tripulação é constituída por 4 elementos, acumulando um deles a função de coordenador.

Linha 2 é uma linha TP, apenas enche vidro novo, não tem lavadora de vidro sujo (retornável, TR).

«*A zona central da linha é uma zona muito húmida. O piso fica escorregadio*» (técnico da linha).

«*Pouca luz direta*» (técnico da linha) – Luz artificial constante (24h) – riscos para a visão

«*Esta linha é muito plana. É bom para se trabalhar, não tem muitos degraus. Num ponto central permite observar toda a linha*» (técnico da linha). Não se verifica nas outras linhas. O layout desta linha facilita.

Observou-se que a proximidade dos equipamentos no centro da linha permite melhor comunicação e controlo de toda a linha. No entanto esta proximidade à enchedora faz com que o ruído afete todos os postos de trabalho.



Fluxo dentro da linha

Notas: <sup>(a)</sup> Fonte: IPAR da empresa e relatos dos técnicos; <sup>(b)</sup> A numeração respeita a sequência do fluxo dentro da linha, desde a entrada até a saída; <sup>(c)</sup> as letras representam zonas dentro da linha.

*Anexo C – Layout da linha ‘Y’ – Postos de trabalho e riscos associados*

---



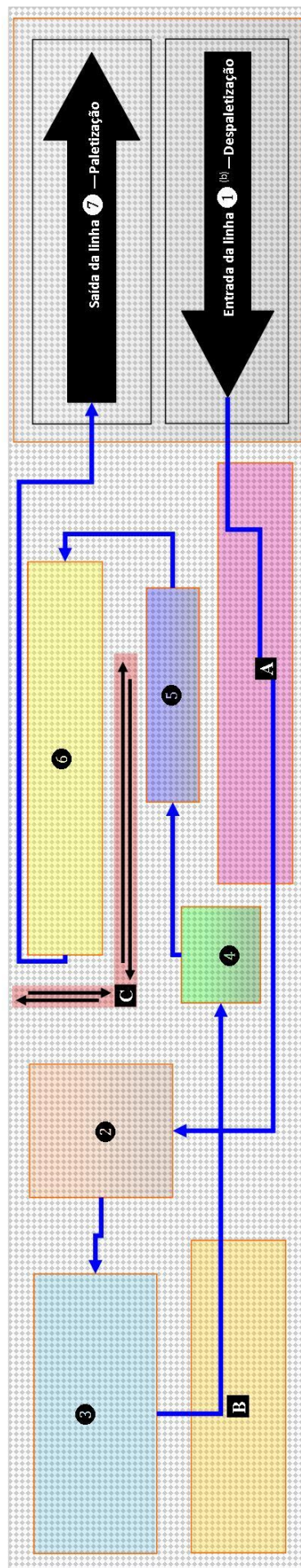
Layout da linha 'Y' — postos de trabalhos e riscos associados <sup>(a)</sup>

Atividade — Enchedora <sup>(a)</sup> 2		
Perigos	Riscos	Medidas
Mudança peças formato	Posturas/Sobrecarga física	Formação
	Choque contra	Bonê de proteção
	Entalamento	Segurança /formação
	Cortes	Luvas de proteção
	Queda	Escada com proteção
Cápsulas encaixadas	Queda/Entalamento	Escada com proteção
	Cortes	Luvas de proteção
Utilização de produtos químicos (CIP)	Contacto	Sistema automático
	Projeção	Óculos proteção

Atividade — Kisters <sup>(a)</sup> 6		
Perigos	Riscos	Medidas
Abastecer manual cartão	Postura/Sobrecarga	Formação
Abastecer «filme plástico retrátil» (+ 50kg)	Postura/Sobrecarga	Porta-rolos
	Queda rolos	Botas proteção
Desencravar garrafas	Cortes/Projeção	Luvas/Óculos
Desencravar cartão	Postura/Sobrecarga	Formação
Uso de ar comprimido	Projeção partículas	Óculos de proteção

Atividade — Pasteurizador <sup>(a)</sup> 3		
Perigos	Riscos	Medidas
Colocação e recolha do medidor (logger) de unidades pasteurização	Rebentamento garrafas	Óculos de proteção
Remover portas para intervenção	Projeção de vidro	Luvas de proteção
	Postura	Plataforma de acesso
	Sobrecarga física	

Atividade — MEAD <sup>(a)</sup> 5		
Perigos	Riscos	Medidas
Abastecer manual cartão	Postura/Sobrecarga	Formação
Desencravar garrafas	Cortes/Projeção	Luvas/Óculos
Desencravar cartão	Postura/Sobrecarga	Formação
Uso de ar comprimido	Projeção partículas	Óculos de proteção



Atividade geral e limpeza: perigos, riscos e medidas <sup>(a)</sup>		
Perigos	Riscos	Medidas
Ruído intenso	Exposição ao ruído	Auricular/SST
Piso molhado	Escorregar/quedas	Calçado antiderrapante
Vidro no pavimento	Escorregar/quedas	Calçado e limpeza
Vidro nos equipamentos	Cortes c/ vidro	Luvas proteção
Transportadores em funcionamento	Arrastamento	Partes móveis protegidas
Garrafas cheias nos transportadores	Chocar contra	Óculos proteção
Escadas:subir/descer	Rebentamento e projeção de vidro	Piso antiderrapante
Consolas equipamentos ao nível da cabeça	Queda em altura	Sensibilização
Tubos produtos químicos	Choque contra	
Mat. combustíveis	Fuga/Exposição	SAD <sup>(c)</sup> , desentumagem, sinais evacuação
Utilização mangueiras	Incêndio	Formação
Mangueiras no chão	Posturas	Sinalização; calçado antiderrapante
Produtos de limpeza	Queda	Doseadores espumíferos, formação, óculos, luvas, botas de água
	Contacto	Segurança/formação
Circulação por cima dos transportadores	Queda em altura	Sensibilização
Projetar água equipamentos elétricos	Eletrocussão	

Atividade — Rotuladora <sup>(a)</sup> 4		
Perigos	Riscos	Medidas
Colocar rótulos cassetes	Cortes	EPI, luvas
Manipular baldes de cola (20kg)	Postura/Sobrecarga	Carrinho de apoio
Equipamento laser	Exposição ao feixe	Sinalizado
Substituição filtros aspiração	Inalação poeiras	Sistema aspiração
Mudança peças formato	Postura/Sobrecarga	Dois técnicos
	Choque contra /entalar	Bonê proteção
	Cortes/Quedas	Luvas de proteção

Área de implantação da linha

Fluxo dentro da linha

- Transportadores elevados **A** <sup>(c)</sup>
- Transportadores mal dimensionados **B**
- Acesso à linha **C**

Notas: <sup>(a)</sup> Fonte: IPAR da empresa; <sup>(b)</sup> A numeração respeita a sequência do fluxo dentro da linha, desde a entrada até à saída; <sup>(c)</sup> as letras representam zonas dentro da linha.

*Anexo D – Turnos e escalas em 8 horas*

---

## Turnos e escalas em 8 horas

O Ciclo completo dos turnos de 8 horas acontecia em 12 semanas (ver *Figura 1*).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	1	1	1	1	Fh	3	3	3	3	3	Fh	2	2	2	2	2	Fh	1	1	1	
22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	
Fh	Fh	Fh	3	3	3	Fh	2	2	2	2	2	Fh	1	1	1	1	1	Fh	3	3	
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	
3	3	3	Fh	2	2	2	Fh	Fh	Fh	1	1	1	Fh	3	3	3	3	3	Fh	2	
64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	
2	2	2	2	Fh	1	1	1	1	1	1	Fh	3	3	3	Fh	Fh	Fh	2	2	2	Fh

1

 [Noite]

2

 [Manhã]

3

 [Tarde]

Fh

 [Folga]

*Figura 1.* Ciclo dos turnos em 8 horas.

Os turnos estavam organizados num ciclo de 84 dias: 21 Noites(1) + 21 Manhãs (2) + 21 Tardes (3) + 21 Folgas de horário (Fh),. Acresciam as FLC (folgas de laboração contínua), 11 ao longo do ano: 5 decididas pela UNICER, 5 da decisão do técnico e ainda 1 pendente (para uma eventualidade ou necessidade). Eram dadas folgas nos dias 1 de janeiro (Ano Novo) e 25 de dezembro (Natal), não estando explicitado o horário no acordo). Havia também a paragem de 2 semanas para manutenção de cada linha, em que o regime laboral interrompia a laboração contínua e era de 8 horas diárias de segunda a sexta. Os trabalhadores usufruíam de 22 a 25 dias de férias. O turno 1 (Noite) acontecia das 23.30h às 07.30h. O turno 2 (Manhã), das 07.30h às 15.30h. O turno 3 (Tarde), das 15.30h às 23.30h.

*Anexo E – Turnos e escala em 12 horas*

---

## Turnos e escala em 12 horas

O Ciclo completo dos turnos de 12 horas acontece em 4 semanas (ver *Figura 2*).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
D	D	F	F	N	N	F	F	F	D	D	D	F	N
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
N	F	F	F	F	D	D	F	N	N	N	F	F	F

D

D[ia]

N

N[uite]

F

F[olga]

*Figura 2.* Ciclo dos turnos em 12 horas

Em 2017 foi adotado um regime de laboração contínua em turnos de 12h, com um período de referência semanal de 42 horas. Este horário garante dois fins-de-semana por mês, sendo um deles mais longo, com quatro dias de folga consecutivos – os trabalhadores saem do turno da noite pelas 8h de sexta-feira e apenas regressam ao posto de trabalho na terça-feira da semana seguinte pelas 8h para fazer o turno de dia (4 x 24h) – o outro, mais curto, mas que permite um descanso significativo (3x24h) – saem de turno de dia pelas 20h na sexta-feira e apenas regressam na segunda-feira seguinte pelas 20h para fazer o turno da noite. Este sistema de laboração contínua está suportado em quatro equipas, que cumprem turnos de 12 horas, num horário com período de referência de 42 horas semanais. É um sistema rotativo, de rotação rápida não regular (ao fim de dois/três dias muda), numa dinâmica no sentido horário (Moreno, Fischer e Rotenberg, 2003) ou de ‘atraso de fase’ (Silva, 2017) (turno de dia – turno da noite), irregular nos tempos ou ciclos de trabalho semanais (oscilando entre semanas com 24 horas de trabalho, apenas dois turnos, e semanas com 60 horas de laboração, 5 turnos, não em dias consecutivos, que são no máximo 3 dias ou 3 noites consecutivas). Os turnos estão organizados num ciclo de 4 semanas / 28 dias: 7 D[ias] + 7 N[uites] + 14 F[olgas]. São dadas folgas nos dias 1 de janeiro (Ano Novo), dia de Páscoa e 25 de dezembro (Natal), estando explicitado o horário no acordo. A laboração interrompe na véspera do dia pelas 20h e retoma no próprio dia pelas 20h. Há também a paragem de 2 semanas para manutenção de cada linha, em que o regime laboral interrompe a laboração contínua e é de 8 horas diárias de segunda a sexta. Os trabalhadores usufruem de 22 a 25 dias de férias. O turno D[ia] acontece das 8h às 20h. O turno N[uite] acontece das 20h às 8h do dia seguinte.

#### *Anexo F – Proposta de uma escala alternativa*

---



## Proposta de uma escala alternativa

O atual regime da empresa prevê semanas de 60 horas (5 turnos de 12 horas, 3 dos quais podem ser noites consecutivas) e outras de 24 horas (2 turnos de 12 horas), com uma amplitude de 36 horas, numa cadência de transição de turno profundamente irregular, que agrava a exposição aos riscos identificados no estudo.

Tendo como referência um estudo desenvolvido por Barthe (2009), sugere-se uma escala em regime de turnos num sistema rotativo, de transição horária (no sentido dos ponteiros do relógio), em ciclos regulares – como aqui descrito e representado graficamente na *Figura 3*.

seg	ter	qua	qui	sex	sab	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
D	D	N	N	F	F	F	F	D	D	N	N	F	F	F	F	D	D	N	N	F
22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
F	F	F	D	D	N	N	F	F	F	F	D	D	N	N	F	F	F	F	D	D
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56							
N	N	F	F	F	F	D	D	N	N	F	F	F	F							

D

 D[ia]
 

N

 N[uite]
 

F

 F[olga]

*Figura 3.* Proposta de uma escala: 4 dias de trabalho (2 turnos de dia (8h – 20h) ➔ 2 turnos de noite (20h – 8h), que permitiriam uma pausa de 24 horas na transição do turno da manhã para a noite e num máximo de 2 noites consecutivas) seguidos de 4 dias de folga. Um horário que não excede as 48 horas semanais de trabalho, num mínimo de 36 horas de laboração semanal, com uma amplitude de 8 horas – reduzindo as dessincronizações dos ritmos circadianos (com apenas 2 turnos de noite, num período de 8 dias contínuos).

Se se considerar que uma maior sincronização com a vida social permite que os contactos sociais possam ser mais regulares, melhorando a vida na família e na sociedade (Ferreira, 1987), esta escala apresenta um senão, por exemplo aos fins-de-semana que, num ciclo de oito semanas, ficam reduzidos a três consecutivos, mais um domingo parcial e um sábado prolongado até início do turno do dia no domingo seguinte, e isto parece significativo para muitos dos trabalhadores.

Esta proposta requer o debate com a empresa e os trabalhadores sobre o que é proposto, bem como sobre outras alternativas que a empresa e os trabalhadores possam sugerir ou identificar.